

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Improving the Quality of Employee Selection and Adaptation Processes in a Chosen
Organization

Student: Bc. Iveta Michalíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Iveta Michalíková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Improving the Quality of Employee Selection and Adaptation Processes
in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedených zdrojů.

V Ostravě 22. dubna 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Iveta Michalíková', is written over a horizontal dotted line.

Bc. Iveta Michalíková

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	5
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	7
3.1	Řízení lidských zdrojů	7
3.2	Výběr zaměstnanců	9
3.2.1	Postup při výběru zaměstnanců	10
3.2.2	Metody výběru zaměstnanců	14
3.2.3	Validita výběrových metod	19
3.2.4	Konečný výběr zaměstnanců	20
3.2.5	Role a odpovědnost v procesu výběru zaměstnanců.....	21
3.2.6	Hodnocení úspěšnosti a efektivnost výběru zaměstnanců	22
3.3	Adaptace zaměstnanců	24
3.3.1	Roviny a oblasti adaptace	25
3.3.2	Průběh a nástroje adaptace	26
3.3.3	Orientační balíček	28
3.3.4	Vyhodnocení adaptačního procesu	31
4	Charakteristika organizace	35
4.1	Historie.....	35
4.2	Organizační struktura	36
4.3	Řízení lidských zdrojů v organizaci.....	37
5	Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci .	40
5.1	Výběr zaměstnanců	41
5.1.1	Výběr zaměstnance u profese s nižší kvalifikací	42
5.1.2	Výběr zaměstnance u profese s vyšší kvalifikací	43
5.2	Adaptace v organizaci Hansen Electric	45
5.3	Dotazníkové šetření	46
5.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
5.3.2	Interpretace zjištění	60
6	Návrhy a doporučení	63
6.1	Návrhy a doporučení u výběru zaměstnanců	66
6.2	Návrhy a doporučení u adaptace zaměstnanců	67
7	Závěr	71
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí úspěšného řízení organizace. Efektivní proces získávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu v oblasti produktivity jednotlivců i celé společnosti. Lidské zdroje patří mezi nejdražší zdroje, které rozhodují o prosperitě, konkurenceschopnosti organizace a tvoří základ každé společnosti. Správným výběrem zaměstnanců lze získat vysoce kvalitní, oddané zaměstnance a díky nim dosahovat podnikatelských cílů. Efektivně nastavené metody a postupy výběru umožňují organizaci ušetřit značné náklady a zvýšit možnosti výběru toho nejvhodnějšího kandidáta. Stejně důležitý jako výběr zaměstnanců je i proces adaptace zaměstnanců, který následuje bezprostředně po přijetí vhodného zaměstnance. Úkolem organizace je pomoci zaměstnancům v jejich bezproblémové a rychlé adaptaci. Adaptační programy ovlivňují nejen rychlost zapracování a začlenění zaměstnance do organizace, ale také i vztah k organizaci, který si zaměstnanec vytváří a který rozhoduje o výkonu a setrvání v organizaci. Je tedy důležité, aby organizace investovala do procesu řízení lidských zdrojů, neboť tyto investice přinesou organizaci nemalý užitek.

Cílem práce je na základě analýzy současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci Hansen Electric, s r.o. navrhnout určitá doporučení vedoucí ke zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců.

Práce je rozdělena do pěti kapitol, mimo úvodu a závěru. V druhé kapitole je popsána metodika a metody, které budou využity při zpracování této diplomové práce. V třetí kapitole je přiblížen a zároveň popsán dobře zvládnutý proces efektivního výběru a adaptace zaměstnanců na základě využití odborné literatury. Pozornost je především věnována postupům a metodám jednotlivých procesů. Ve čtvrté kapitole je představena vybraná organizace Hansen Electric s.r.o. V páté je popsán stávající systém výběru a adaptace, který je zaveden v této organizaci. V poslední kapitole jsou na základě výsledků analýzy procesů navržena možná doporučení a opatření, které by mohly přispět ke zlepšení průběhu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci Hansen Electric s.r.o.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Pro zpracování diplomové práce byl zvolen následující postup a metody:

1. zpracování teoretické části diplomové práce metodou analýzy a syntézy odborné literatury,
2. popis vybrané organizace, procesů výběru a adaptace zaměstnanců na základě informací zjištěných pomocí polostrukturovaného rozhovoru a studia interních materiálů,
3. analýza současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci na základě dotazníkového šetření,
4. zpracování doporučení a návrhů na základě vyhodnocení procesu výběru a adaptace v organizaci,
5. shrnutí výsledků a zpracování závěru diplomové práce.

Metody zpracování diplomové práce

Analýza je charakterizována jako myšlenkové rozložení zkoumaného objektu či jevu na dílčí části za účelem podrobnějšího poznání. Jde o rozbor vlastností, vztahů postupující od celku k částem. Analýza umožňuje poznání určitého systému a odhalení jeho fungování.

Syntéza je myšlenkové sjednocení poznatků v jeden celek, přičemž jsou sledovány vzájemné souvislosti a vnitřní zákonitosti fungování celku. Syntéza je sumarizací zjištěných poznatků k získání nových poznatků.

Tímto analyticko- syntetickým postupem bude zpracována teoretická část diplomové práce, která se zabývá procesem výběru a adaptací.

Dotazování je proces získávání informací od zkoumaného subjektu kladením záměrně cílených otázek. V rámci zpracování diplomové práce bude použito dotazování ústní a písemné. Při ústním dotazování bude zvolen polostrukturovaný rozhovor, kdy rozhovory budou vedeny při konzultacích s asistentkou ředitele organizace a budou kladeny předem připravené otázky. Podkladem pro vytvoření otázek je stanovení hlavní oblastí šetření, kterými jsou: výběr a adaptace zaměstnanců organizace. Pro každou oblast je vypracována skupina otázek. Otázky jsou uvedeny v Příloze č. 1. Pomocí této techniky budou získány informace týkající se především problematiky, kterou se tato práce zabývá, ale také informace o organizaci potřebné pro představení organizace. Písemné dotazování bude využito pro zjištění názorů či spokojenosti zaměstnanců s výběrem a adaptací a odhalení slabých míst

těchto procesů. Dotazník bude adresován zaměstnancům, kteří v organizaci pracují méně než pět let. Dotazník je uveden v Příloze č. 3.

Komparace (srovnání) je metoda, která umožňuje stanovení shody či rozdílů objektů a jevů. Cílem je zjištění shodných nebo rozdílných stránek objektů a jevů. Na základě komparace lze vytvářet závěry, nicméně samotnou komparaci nelze využít jako přímý důkaz a je potřeba další metody. Metoda srovnání v diplomové práci bude využita pro zjištění rozdílu mezi procesem výběru a adaptace uplatňovaným v organizaci a procesem, který je popsán v odborné literatuře a považován za efektivní. Zjištěné rozdíly a slabé stránky procesu výběru a adaptace pak budou podkladem k vypracování návrhů a doporučení směřující ke zkvalitnění těchto procesů v organizaci.

3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

V teoretické části diplomové práce jsou shrnuty teoretické poznatky, které jsou čerpány z odborné literatury a cílem této části je teoretický popis procesů výběru a adaptace zaměstnanců. V první části této kapitoly jsou podrobně popsány postupy a jednotlivé metody výběru zaměstnanců, dále je uvedena validita jednotlivých metod a odpovědnost při výběru zaměstnanců. Poslední podkapitola se zabývá hodnocením efektivnosti a úspěšnosti procesu výběru. Druhá část kapitoly je věnována oblasti adaptace zaměstnanců. V rámci této oblasti jsou nejprve popsány roviny a oblasti adaptace, poté následuje popis průběhu a využívaných nástrojů adaptace. Na závěr je charakterizován orientační balíček a vyhodnocení adaptačního procesu. Pro obohacení teoretické části jsou využity a uvedeny výsledky průzkumů týkající se výběru a adaptace zaměstnanců společnosti Trexima.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné dle Amstronga a Taylora (2015) definovat jako strategický, manažerský přístup k řízení a využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí za účelem zajištění perspektivní budoucnosti organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je nákladově efektivní a etické zajištění a využití lidských zdrojů pro dosažení strategických cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů neoddělitelně patří k procesu řízení a představuje výkonnou část práce personálního útvaru. Koubek (2015) definuje personální útvar jako specializované pracoviště zabývající se řízením lidských zdrojů. Personální útvar zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní činnost personální práce a poskytuje speciální služby všem zaměstnancům. Dále koordinuje, organizuje personální činnosti a usměrňuje veškeré pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení. Personální činnosti jsou vzájemně propojeny a podmíněny. Realizace některých činností je závislá na úspěšné realizaci předchozí či jiné činnosti. Tvoří tak systém personálních činností. Personální činnosti se zaměřují především na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. V odborné literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností, Koubek (2015) je uvádí v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst, tj. popis a specifikace pracovního místa a aktualizace těchto materiálů,

- personální plánování, tj. rozpoznání a předvídání potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců tj. stanovení postupů a metod vyhledávání, hodnocení, výběru, přijímání a zařazení zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců (hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců),
- rozmísťování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, tj. přerazování, převádění, povyšování, penzionování a propouštění zaměstnanců,
- odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců včetně rozvojových aktivit, cílem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců,
- pracovní vztahy, tj. zabezpečení zdravých vztahů mezi organizací a odbory i zdravých zaměstnaneckých vztahů,
- péče zaměstnance, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce,
- průzkum trhu práce, tj. identifikace potencionálních zdrojů pracovních sil, poznání situace a trendů na trhu práce s cílem zvýšení konkurenceschopnosti organizace při hledání a získávání nejlepších zaměstnanců,
- zdravotní péče o zaměstnance, tj. pravidelná kontrola zdravotního stavu zaměstnance a léčba, první pomoc či rehabilitace,
- činnosti zaměřené na metodiky průzkumů, zjišťování a zpracování informací, tj. použití matematických a statistických metod v personální práci, uplatnění počítačových systémů apod.
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců, tj. striktní dodržování pracovně-právních předpisů, lidských práv, zákoníků práce a dalších zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, taktéž práce, odměňování, sociálních záležitosti apod.

Teoretická část diplomové práce je dále zaměřena na dvě činnosti z výše uvedených a to na výběr a adaptaci zaměstnanců.

3.2 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je procesem realizace personální strategie a politiky organizace a vyplývá z plánování lidských zdrojů. Základem personálního plánování jsou strategické cíle organizace, zhodnocení výchozího stavu a způsob realizace změn potřebných k dosažení strategických cílů. Cíle v oblasti potřeby pracovních sil a zdroje pokrytí této potřeby jsou východiskem pro personální plánování a rozhodnutí o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Cílem plánování je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a pokrytí či uspokojení této potřeby použitelnými zdroji. Dalším krokem směřující k rozhodnutí o výběru uchazeče, kterému bude nabídnuto pracovní místo, je proces získávání zaměstnanců. Proces získávání by měl probíhat v souladu s vytvořenou strategií získávání a výběru zaměstnanců. Při získávání a výběru zaměstnanců je úkolem identifikovat, přilákat a najmout pracovní sílu. Proces získávání je završený výběrem a spočívá v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování a nabízení volných pracovních míst.

Výběr zaměstnanců je personální činnost následující po získávání zaměstnanců. Zatímco cílem získávání zaměstnanců je shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo, cílem výběru zaměstnanců je zvolení uchazeče, který nejlépe vyhovuje záměrům organizace. Získávání a výběr zaměstnanců je považováno za klíčovou fázi formování pracovní síly v organizaci. Koubek (2015) popisuje výběr zaměstnanců jako činnost, jejímž cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové uchazeče, kteří budou pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispějí i k vytváření zdravých mezilidských vztahů, organizační kultury a jsou ochotni přijmout a akceptovat hodnoty organizace. V definici autor použil výraz pravděpodobně, protože chce upozornit na to, že neexistuje žádná metoda výběru zaměstnanců, která by spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího zaměstnance a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně splňovat všechny požadavky organizace a pracovního místa. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které jsou schopny předpovědět efektivnost uchazeče. Dvořáková (2007) uvádí, že se jedná o proces porovnávání profilu uchazeče se specifikací nároků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr uchazečů je organizacemi využíván při rozhodování o přijetí jedince z vnějších i vnitřních zdrojů.

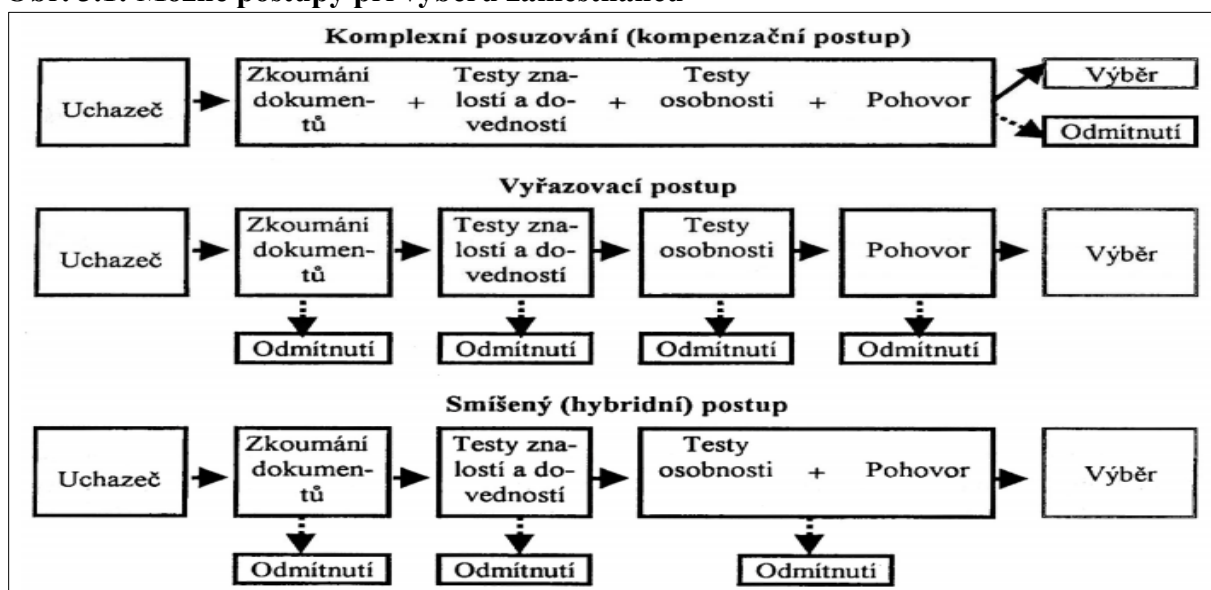
3.2.1 Postup při výběru zaměstnanců

Uplatňovaný postup při výběru zaměstnanců je závislý především na povaze pracovního místa, které má být organizací zaplněno. Dále zaleží na zaměření organizace a prostředcích, které jsou vyhrazeny na výběr zaměstnanců. Rozhodující je také množství uchazečů, zvyklosti a orientace personálního útvaru. Kociánová (2010) proces výběru zaměstnanců charakterizuje jako posloupnost určitých kroků směřující k rozhodnutí o přijetí zaměstnance. Koubek (2015) popisuje kroky, které zajišťují výběr nejvhodnějšího uchazeče následovně:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu,
- předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokument,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo assessment center (diagnostický program),
- výběrový pohovor (interview),
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (v případě potřeby),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

S každým krokem výběru zaměstnance je spojena metoda nebo skupina metod. Koubek (2000) ve své literatuře rozlišuje tři postupy, které se odlišují v rozhodnutích o vhodnosti nebo nevhodnosti uchazeče. Kompenzační neboli komplexní postup spočívá v tom, že uchazeč absolvuje všechny kroky výběru a jeho nepřiliš uspokojujivé výsledky jednoho kroku mohou vykompenzovat vynikající výsledky kroku dalšího. Ve vyřazovacím postupu jsou vyřazeni ti uchazeči, jejichž výsledky nebyly dobré v určitém kroku a do dalšího nepostupují. Častěji je používána kombinace těchto postupů tzv. smíšený neboli hybridní postup. U tohoto postupu má část postupu kompenzační charakter a část vyřazovací charakter. Zpravidla kompenzační charakter mají testy osobnosti a výběrový pohovor. Jednotlivé postupy graficky znázorňuje Obr.3.1.

Obr. 3.1: Možné postupy při výběru zaměstnanců



Zdroj: Koubek (2000, s. 229)

Výhody a nevýhody jednotlivých postupů shrnul Koubek (2000) následovně. Výhodou komplexního (kompenzačního) postupu je, že tento postup využívá všechny možné možnosti pro posouzení uchazeče, je k uchazečům spravedlivější a zároveň dává všem stejné šance. Autor zastává názor, že vždycky je výhodné konfrontovat výsledky více metod výběru zaměstnanců. Naopak nevýhodou tohoto postupu jsou vyšší náklady a časová náročnost pro posuzovatele i uchazeče. Pomocí vyřazovacího postupu je počet vhodných uchazečů postupně snižován a tím jsou časové a nákladové úspory zvyšovány. Nevýhodou vyřazovacího postupu je právě to, že vyřazování může zredukovat počet uchazečů tak, že nebude dostatečná velká skupina uchazečů vhodná pro porovnávání mezi sebou na základě pohovoru. Smíšený (hybridní) je charakteristický snahou využít výhod obou předchozích a přitom překonat jejich nevýhody.

Výběrová řízení probíhají ve více kolech. Nejčastěji využívané a nejběžnější je tříkolové uspořádání výběrového řízení. První kolo obsahuje předvýběr, ve druhém probíhá setkání organizace s uchazeči a jejich testování a ve třetím dochází k rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta. Po rozhodnutí o přijetí je uchazeči nabídnuto pracovní místo. Před výběrem zaměstnance je důležité věnovat pozornost přípravné fázi výběru zaměstnance, ve které je vhodné vyřešit několik problémů. Způsob, jak postupovat v přípravné fázi, popsal Koubek (2015) následovně:

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost zaměstnance,
2. Stanovit kritéria hodnocení odborné způsobilosti uchazeče,
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném pracovním místě,
4. Stanovit faktory, které budou použity pro předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (prediktory úspěšného výkonu),
5. Stanovit kritéria žádoucích rysů osobnosti zaměstnance,
6. Stanovit faktory a metody, které budou použity k identifikaci požadovaných charakteristik osobnosti,
7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.

Začátkem samotného výběru je předvýběr uchazečů o práci. Předvýběr spočívá v rozboru materiálů uchazeče s cílem vybrat užší skupinu uchazečů, kteří jsou kontaktováni s výzvou k dalšímu setkání. Podle Dvořákové (2007) nám analýza těchto materiálů má napovědět, zda je uchazeč schopný a kvalifikovaný vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu organizace, jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký je jeho zájem o práci. V rámci předvýběru jsou analyzovány materiály, zejména žádost o zaměstnání, dotazník a životopis. Tyto materiály Dvořáková (2007) považuje za vhodné a postačující k představení uchazeče, protože dokládají schopnost uchazeče oslovit potencionální zaměstnavatele a také schopnost charakterizovat svou pracovní způsobilost. Z těchto materiálů jsou získány informace o odborné způsobilosti k výkonu práce, konkrétně o dosaženém odborném vzdělání a odborné praxi. Hodnocení dotazníků, životopisů a žádostí o zaměstnání patří mezi základní, univerzální metody výběru zaměstnanců, které je možné prakticky využít při přijímání uchazeče, bez ohledu na úroveň pracovního zařazení. Jejich účelem je výběr užší skupiny uchazečů a v praxi jsou používány v kombinaci s dalšími metodami nebo alespoň s pohovorem.

Žádost o zaměstnání je věcný a decentní dopis s cílem vzbudit pozornost a zájem posuzovatele. Tato žádost by měla být precizní odpovědí na konkrétní nabídku zaměstnání. Zkoumání žádosti o zaměstnání umožňuje odhalit komunikační dovednosti, logiku myšlení a osobnost uchazeče. Žádosti je přisuzován zvláštní význam, protože není koncipována podle

zavedených schémat a nechává uchazeči prostor k vyjádření a zástupci organizace mohou ze žádosti ledaco odhalit.

Použitím **dotazníku** při výběru zaměstnance je uchazeč směřován k odpovědím na položené otázky a tím jsou získány přesné a určité údaje. V dotazníku jsou zahrnuty otázky týkající se stávajícího pracovního poměru, o možném termínu nástupu do nového zaměstnání, o důvodu zájmu o nové zaměstnání apod. Dotazník bývá strukturován do určitých celků, které vypovídají o profesním životě a osobnosti uchazeče. Formulář dotazníku je vytvořen organizací s ohledem na potřebu podrobnosti informací a zaměření dotazníku. Záleží také na daném pracovním místě, dotazník se určitě bude lišit podle úrovně obsazovaného pracovního místa. Výhodou dotazníků je zejména srovnatelnost a spolehlivost informací o uchazečích, snadné a levné třídění uchazečů. Naopak nevýhodou je náročnost na zpracování a poskytování omezených informací. Některé nevýhody jsou vyřešeny použitím otevřeného dotazníku, který ale zároveň přináší i prohlubování některých nevýhod. V této souvislosti je často zpracován dodatečný redukovaný dotazník, který poskytuje tzv. biodata. Armstrong (2007) definuje biodata jako detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru zaměstnanců. Jsou to informace, podle kterých jsou uchazeči porovnáváni a posouzeni, zda jsou pravděpodobně vhodní.

Při zkoumání **životopisu** se posuzovatelé zaměřují především na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. V praxi jsou pro výběr zaměstnanců použity dva typy životopisů: strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovaný se obsahem i formou velmi blíží dotazníku, ale životopisu je přisuzována vyšší vypovídající hodnota. Struktura strukturovaného životopisu je stanovena organizací. Preferovaná forma strukturovaného životopisu je nastavena tak, že na levé straně je sloupec časových údajů a na pravé události ke konkrétnímu datu. Události jsou seříděny od nejnovější k nejstarší. Jednotlivé odstavce poskytují seskupené informace o uchazeči (tzv. osobní údaje), dosaženém vzdělání, odborné praxi a také informace o jeho osobním životě (např. zájmy, záliby). U nestrukturovaného životopisu je volba formy a obsahu na uchazeči. Většinou se jedná o souvislý text, který chronologicky popisuje dosavadní život uchazeče. Jednou z výhod nestrukturovaného životopisu je, že prozradí mnohé o osobnosti uchazeče a nevýhodou, že umožňuje uchazeči prezentovat subjektivní a pozitivní pohled (často nepravdivý). Dvořáková (2007) popisuje, na co se posuzovatelé při hodnocení životopisu zaměřují. Sledují především četnost změny zaměstnavatele nebo vzdělávací instituce. Hodnotí, jak dlouho trvaly jednotlivé pracovní poměry, jestli existují časové mezery mezi

úseky ve vzdělávání a zaměstnání. Dále hodnotí, zda se odpovědnost a pravomoc v pracovních činnostech rozšiřovala či naopak, zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci.

Po uskutečnění předvýběru následuje další kolo, jehož cílem je získat další informace o uchazečích, aby bylo možné provést správné rozhodnutí při výběru zaměstnanců. V tomto kole se postupně setkáváme s uchazeči a testujeme je pomocí různých metod výběru, které jsou podrobně popsány v následující podkapitole.

3.2.2 Metody výběru zaměstnanců

V literatuře i v praxi se můžeme setkat se širokou škálou metod výběru zaměstnanců, přičemž většina z nich má navíc několik variant. Hlavními metodami výběru zaměstnanců jsou testy pracovní způsobilosti, výběrový pohovor a assessment centre. Kociánová (2010) říká, že k výběru zaměstnance neexistuje žádná univerzální a nejlepší metoda a proto se v praxi osvědčuje a doporučuje kombinace více metod.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou v praxi někdy označovány jako psychologické testy nebo výběrové testy. Kolman (2014) charakterizuje tyto testy jako odborně připravené nástroje, které se používají pro dosažení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech. Armstrong (2007) uvádí, že cílem testů pracovní způsobilosti je přinést objektivní nástroj zajišťující měření individuálních schopností nebo charakteristik. Testy pracovní způsobilosti jsou považovány za doplňkové metody, a proto se ve většině případů používají ve spojení s jinými metodami výběru, nikoli samostatně.

V rámci výběrových testů používá Koubek (2015) rozdělení testů na tři základní skupiny:

- testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, tzv. testy inteligence,
- testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti,
- testy osobnosti.

Testy inteligence jsou použity pro posouzení duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazeče. Jsou využity při výběru zaměstnance, kde se předpokládá významný rozvojový potenciál a řešení duševně náročných problémů. Testy inteligence jsou měřítkem

verbálních schopností, prostorové orientace, všímavosti, logického uvažování, numerických schopností a paměti. Nejznámějším testem inteligence je IQ test, v rámci kterého je poměřován mentální a chronologický věk a výsledkem je inteligenční kvocient.

Testy znalostí a dovedností jsou testy, jejichž cílem je prověřit rozsah a hloubku znalostí získaných během přípravy ve škole a přípravy na povolání. Úkolem je zjistit do jaké míry uchazeč ovládá odborné návyky.

Testy schopností jsou testy měřící existující i potencionální schopnosti jedince související s prací. Testy jsou zaměřeny na mechanické, motorické schopnosti, manuální zručnost, verbální a numerické schopnosti, schopnosti vnímání aj. Jsou používány dva druhy testů schopností: testy získaných schopností a testy potencionálních schopností. Úkolem testů potencionálních schopností je předpovědět potenciál, který má uchazeč k výkonu práce a také jeho rozvojový potencionál. Naopak úkolem testů získaných schopností je změřit schopnosti nebo dovednosti uchazeče, které získal vzděláním, praxí a je schopen je využívat.

Testy osobnosti, jejichž účelem je posoudit povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference. Cílem těchto testů je odhalit uchazečovy základní rysy a osobnostní strukturu. Existuje mnoho typů testů osobnosti, většinou jsou použity dotazníky vyplňované uchazečem. Autoři testů vytvářejí normové tabulky, které pomáhají uvést do souvislosti zkoumané vlastnosti s kritérii v profilu pracovního místa a hodnotit uchazeče.

Mezi **okrajové formy testů**, které jsou málo validní a spolehlivé, patří (Koubek, 2015): **Grafologie**, která spočívá ve zkoumání osobnosti člověka prostřednictvím rozboru písma. **Polygraf** (detektor lži) je používán hlavně v USA, v případě specifických organizací (policie a bezpečnostní složky). Ve většině případů je kritizován a zakázán.

Testy četnosti (integrity), jejichž cílem je zjistit postoj uchazeče k četnosti a poctivosti, odhalit jeho pohled na krádež, zpronevěru a další nečestné praktiky. Oblíben ve Spojených státech.

Drogové testy jsou opět záležitostí Spojených států, jejichž cílem je vyloučit drogově závislé uchazeče.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor neboli rozhovor je považován za nejpoužívanější a klíčovou metodou výběru zaměstnance. Hlavním cílem je posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Kromě hlavního cíle Koubek (2015) dále uvádí čtyři specifické cíle a to: získat dostatečné

a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informaci o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a nakonec založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem. Některé informace o uchazeči jsou známy z dotazníku nebo jiné metody výběru a pohovor má tyto informace doplnit podrobnějšími a konkrétnějšími údaji o zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat jen během osobního setkání.

Výběrový pohovor může mít různé podoby a formy, které se rozlišují podle množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu.

Podle množství a struktury účastníků Koubek (2015) rozeznává následující typy pohovoru:

Pohovor 1+1 je pohovorem jednoho s jedním, většinou uchazeče a představitele organizace (personalista, přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky). Koubek (2015) říká, že tento typ pohovoru je vhodný v případech, kdy je obsazováno pracovní místo s méně kvalifikovanou prací a jde při pohovoru o výměnu věcných informací. K tomuto tvrzení Dvořáková (2007) přidává další a říká, že tento pohovor bývá praktikován u uchazečů na manažerskou pozici nebo specialisty jako první pohovor. Hodnotí tento pohovor jako příležitost pro obě strany zvážit, zda existuje zájem pokračovat ve výběrovém procesu.

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), je typ pohovoru, kdy pohovor s uchazečem vedou minimálně dva tazatelé, optimální počet tří. Je doporučováno, aby posuzovateli byli přímý nadřízený, zkušený personalista a zkušený psycholog. Tento typ pohovoru je v literatuře kritizován i vyzdvihován. Kritizován za to, že může působit jako křížový výsledek a stresuje uchazeče. Tento typ pohovoru je považován za všestrannou a objektivnější formu výběru a je vhodný při obsazování jakýchkoliv pracovních míst.

Postupný pohovor je výsledkem snahy překonat nevýhody a zachovat výhody obou předchozích typů pohovorů. Jde o řadu pohovorů typu 1+1 s jednotlivými posuzovateli, kteří se na závěr sejdou a diskutují o výběru daného uchazeče. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je časová náročnost pro posuzovatele a zejména pro uchazeče.

Skupinový pohovor se příliš v praxi nepoužívá. Jde o pohovor, kterého se současně zúčastňuje skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů.

Podle míry strukturovanosti výběrového pohovoru Kociánová (2010) rozlišuje tyto tři typy pohovorů:

Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor je pohovor bez připravených otázek a témat. Teprve v jeho průběhu je utvářena forma, obsah i postup pohovoru. Kociánová (2010) považuje tento typ pohovoru za nevhodný, nespolehlivý, zejména proto, že nezaručuje

srovnatelnost uchazečů, řízení pohovoru a umožňuje posuzovatelům uplatnit subjektivní přístup.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor je předem připravený, plánovaný a umožňuje tazateli porovnat uchazeče podle stejných kritérií. V průběhu pohovoru jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo stejné otázky a tím se redukuje možnost subjektivního přístupu. Strukturovaný pohovor má univerzální použitelnost a patří k nejvalidnějším metodám výběru.

Polostrukturovaný pohovor je kombinací dvou předchozích forem pohovoru. V praxi se uplatňuje ve dvou podobách. V prvním případě, je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor. Ve druhém případě se strukturovaná a nestrukturovaná část během pohovoru prolíná. Nicméně jsou předem stanovené cíle, které musí být na konci pohovoru splněny.

Podle zaměření rozlišuje Kociánová (2010) pohovory následovně:

Tradiční výběrový pohovor je charakteristický tím, že zahrnuje otázky týkající se jednotlivých oblastí: důvody zájmu o dané pracovní místo, odborná vyspělost uchazeče, poznání osobnostní struktury uchazeče, poznání postojů a dalších charakteristik pro posouzení vhodnosti zařazení do pracovní skupiny, předpoklady a zájem o kariérní a osobní rozvoj, zájmy uchazeče a otázky týkající se obsazovaného pracovního místa.

V rámci **behaviorálního výběrového pohovoru** jsou uchazečům kladeny otázky, které vyzývají k popisu a vysvětlení svého chování v konkrétních pracovních situacích.

Multimodální výběrový pohovor je uskutečňován podle pevného seznamu osmi komponentů: začátek pohovoru, vlastní představení uchazeče, profesní orientace uchazeče a výběr organizace, volný pohovor, životopisné (behaviorální) otázky, vyvážené informace ze strany tazatele o pracovním místě a organizaci, situační otázky, závěr pohovoru.

Výběrový pohovor podle kompetencí je pohovor, v rámci kterého je uchazeč otázkami směřován k tomu, aby prokázal své schopnosti na příkladech ze svého dosavadního pracovního života.

Power Hiring- výběrový pohovor zaměřený na výkon uchazeče je pohovor, který je zaměřený především na předcházející výsledky a měřitelné výkony práce, které jsou považovány za nejlepší prediktory budoucího výkonu uchazeče.

Stresový výběrový pohovor je typ pohovoru, jehož záměrem je odhalit reakci uchazeče na stres. V průběhu pohovoru jsou uchazečům kladeny neočekávané otázky a uchazeč je vystaven emocionálně zatěžujícím situacím.

Assessment centre

Assessment centre, zkráceně AC je diagnostický program, který využívá soubor úkolů a testů s cílem ověřit uvedená kritéria v profilu zaměstnance (Dale, 2007). AC jsou založeny na sérii simulací typických pracovních činností obsazovaného pracovního místa, při nichž se zkoumá pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál. AC spočívá v aplikaci situačních zkoušek, úkolů a pozorování specifického chování uchazečů. Kromě úkolů, které musí uchazeči řešit, program AC obsahuje pohovory, testy osobností a schopností. Jelikož jsou uchazeči postaveni do situace a problémů, které simulují každodenní pracovní činnost obsazovaného pracovního místa, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. Metody assessment centre můžeme rozdělit na individuální, skupinové a psychodiagnostické. Mezi individuální patří zejména prezentace, případové studie, hraní rolí, sebehodnocení atd. Skupinové metody zahrnují týmové hry, manažerské hry, skupinové diskuze, různé výtvořky. Psychodiagnostické metody jsou výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní testy, sociometrie. AC je časově i finančně náročná metoda výběru zaměstnanců, ale zaručuje větší efektivnost výběru zaměstnanců. O vysoké účinnosti assessment centre svědčí i výrazný vzrůst používání při výběru zaměstnanců v poslední době.

Společnost Trexima prostřednictvím projektu HR Monitor provedla v roce 2014 průzkum na vzorku určitého počtu organizací s více než 100 zaměstnanci v České republice. Cílem průzkumu bylo zjištění, jaké metody výběru zaměstnanců využívají organizace v České republice. „Průzkum odhalil, že 69 % firem s více než 100 zaměstnanci používá při výběru nových pracovníků (bez ohledu na pozice) jazykové testy a třetina využívá testy osobnosti. Výrazně častěji jsou jazykové testy používány ve firmách se zahraniční účastí (86 %) než v ryze českých podnicích (56 %). Zahraniční firmy také relativně častěji využívají assesment centra či testy osobnosti. Assesment cetra v České republice používá 15% firem s více než 100 zaměstnanci. Dále jsou nejpoužívanějšími metodami při výběru zaměstnanců v České republice testy inteligence (21%), testy zručnosti (20%) a odborné testy (11%). Mezi jiné metody výběru, které používá 28% firem s více než 100 zaměstnanci, patří např. Čtení výkresové dokumentace; Manažeři - 5 minut prezentace o kariéře; Mistr prochází s uchazeči pracoviště a ptá se na otázky - zjišťuje, co uchazeč zná; Odborné znalosti - testy záleží na konkrétní pozici; Pohovor - dojem, který udělají; Pohovor - jak uchazeč reaguje v konkrétních situacích; Pohovory - hlavní je osobní kontakt; Případové studie; Psychologické testy;

Svářeči -svářečské zkoušky; Technologické dovednosti; Testy na účetnictví; Znalostní test z oboru; Zpracování případové studie; Kalkulace; Metoda "hraní rolí" u pohovoru; Prezentace.“

Obr. 3.2: Používané metody při výběru zaměstnanců



Zdroj: HR Monitor, Trexima (2014)

3.2.3 Validita výběrových metod

Při procesu výběru zaměstnance je zájmem každé organizace použít takovou metodu výběru, která napoví organizaci o úspěchu či neúspěchu uchazeče na příslušné pracovní pozici. Právě predikční validita je určující, nakolik přesně může jednotlivá metoda výběru odhadnout budoucí úspěch či neúspěch uchazeče.

Jak uvádí Bláha a kol. (2003), predikční validita je vyjádřena koeficientem korelace a udává, zda lze pomocí určitého výběrového postupu skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro obsazenou pozici. Predikční validita nabývá hodnot v rozmezí 0 až 1. Predikční validita s hodnotou 0,1 znamená téměř nulovou pravděpodobnost shody mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a pracovním výkonem po daném časovém odstupu. Naopak predikční validita s hodnotou 1,0 znamená 100% pravděpodobnost úspěchu uchazeče na obsazované pracovní pozici vybraného na základě určité metody. Jednotlivé metody mají různou míru validity a jejich koeficienty validity nelze chápat jako pevné dané.

U jednotlivých koeficientů záleží na konkrétních podmínkách, ovlivnit validitu může úroveň připravenosti výběrových metod, počet uchazečů, typ obsazované pozice nebo země, kde průzkum probíhal. Klíčovou podmínkou validity je reliabilita, která vypovídá o spolehlivosti výběrových metod. Reliabilita se týká toho, nakolik jsou výsledky měření danou metodou a technikou konsistentní. Spolehlivostí rozumíme, že při opakování testu by měl uchazeč dosahovat stejných výsledků.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé výběrové metody z hlediska jejich validity. Z tabulky je zřejmé, že vyšší validitu mají assessment centre, testy inteligence, ukázky práce a zkušební doba než dokumenty a posudky uchazeče. Metody s nižší validitou jsou považovány za nedostatečně validní a tedy málo spolehlivé.

Tab. 3.1: Členění výběrových metod dle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis)	Testy inteligence (0,27-0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Životopisný dotazník (0,37)
Test osobnosti (0,15)	Zkušební doba (0,44)
Grafologie (0,2)	Strukturovaný rozhovor (0,40)
Posudky a reference (0,26)	Assessment centre (0,45)
	Výkonný test (0,45)

Zdroj: Bláha a kol. (2003, s. 100)

3.2.4 Konečný výběr zaměstnanců

V závěrečném kole výběrového řízení je k dispozici velké množství různých informací o uchazečích, které jsme získali během celého výběrového procesu pomocí použitých metod. Nyní je potřeba informace propojit, dát jim význam a interpretovat je. Výsledkem vyhodnocení informací a porovnání požadavků a kritérií uvedených v profilu zaměstnance s informacemi o uchazečích je určité pořadí uchazečů. Na základě tohoto pořadí je uskutečněno konečné rozhodnutí o nejlepším uchazeči.

Jakmile je rozhodnuto o výběru určitého uchazeče, všichni uchazeči jsou informováni o výsledku výběrového řízení. Podle Dale (2007) je nevhodnější na prvním místě informovat uchazeče, který byl ve výběrovém řízení úspěšný a kterému bude nabídnuto zaměstnání. Díky tomu bude mít zástupci organizace možnost nabídnout práci jinému uchazeči v případě, že se

vybraný uchazeč rozhodne nabídku odmítnout. Definitivním výběrem nejvhodnějšího uchazeče a informováním neúspěšných uchazečů je proces výběru ukončen.

3.2.5 Role a odpovědnost v procesu výběru zaměstnanců

V procesu výběru zaměstnanců hrají hlavní roli linioví či vrcholoví manažeři a personalisté. Autoři Jackson, Schuler, Werner zapojují do procesu výběru zaměstnanců další subjekty, a to zaměstnance. Jackson a kol. (2012) tvrdí, že zapojení zaměstnanců do procesu výběru je obecně dobrý nápad, který se postupně rozvíjí a uplatňuje v praxi. Jackson a spol. (2012) tvrdí, že jsou-li zaměstnanci zapojeni do výběrového řízení, roste snaha zaměstnanců hodnotit nového zaměstnance a ověřit úspěch či neúspěch výběrového řízení. Stejně tak důležité je zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování. Následující tabulka shrnuje role, odpovědnost a činnosti jednotlivých účastníků procesu výběru zaměstnanců.

Tab. 3.2: Role a odpovědnost při výběru zaměstnanců

<p>Linioví manažeři</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifikují potřeby pracovní síly s ohledem na současnou situaci a plány do budoucna, - spolupracují při popisu pracovního místa a specifikaci požadavků na nového zaměstnance, - spolupracují při volbě metod a postupu výběru zaměstnanců, - pomáhají koordinovat proces výběru zaměstnanců, - vedou výběrové rozhovory, posuzují uchazeče a testy výběrového řízení, - provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí, - jsou odpovědní za dodržování zákonů, - poskytují reference o zaměstnancích.
<p>Personalisté</p> <ul style="list-style-type: none"> - zajišťují administrativní záležitosti výběrové řízení, - zajišťují výběr řízení po metodologické (validitu a spolehlivost) a organizační stránce, - shromažďují a uchovávají příslušné dokumenty, - plánují a organizují výběrové pohovory s manažery, - školí a trénují všechny osoby, které se podílejí na procesu výběru zaměstnanců.

Zaměstnanci

- mohou se účastnit výběrového řízení jako uchazeči o pracovní místo,
- podílejí se na popisu pracovního místa a specifikaci požadavků na nového zaměstnance,
- účastní se výběrového řízení a podílejí se na konečném rozhodnutí,
- účastní se školicích programů pro osoby podílející se na procesu výběru zaměstnanců.

Zdroj: Jackson a kol. (2012, s. 233)

3.2.6 Hodnocení úspěšnosti a efektivnost výběru zaměstnanců

Jak uvádí Čopíková a kol. (2015), proces výběru zaměstnanců jako kterákoliv jiná činnost, do níž organizace vkládá prostředky, by měla být hodnocena z hlediska efektivnosti. K tomuto účelu slouží řada ukazatelů, Čopíková a kol. (2015) uvádí tyto v praxi uplatitelné ukazatelé:

- počet uchazečů o přijetí / počet uchazečů pozvaných k pohovoru,
- počet pohovorů / počet učiněných nabídek zaměstnaní,
- počet učiněných nabídek / počet nabídek zaměstnaní přijatých,
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů,
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa,
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru,
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem- přínos zaměstnance pro organizaci,
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dní,
- náklady na získávání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

K posílení kvality výběru zaměstnanců, Koubek a Broskvová (2014) doporučují dodržovat následující zásady:

Výběr jako „transplantace“

V rámci výběru zaměstnanců není vybírán nejlepší uchazeč, ale nejvhodnější. K tomu, aby byl vybrán, je nutné nejprve dobře znát konkrétní pracovní pozici.

Objektivita

Posouzení schopností a předpokladů uchazečů pomocí správných (validních a reliabilních) metod.

Transparentnost

Zajištění přehlednosti, srozumitelnosti a předvídatelnosti procesu výběru zaměstnanců.

Princip vícera očí.

Zajištění diverzity posuzovatelů při výběru zaměstnanců.

Multisituační přístup

Využití různých typů metod umožňuje vnímat uchazeče v různých typech situací. Toto může velmi dobře obsáhnout metoda Assessment centra.

Trychtýřový přístup

Typ výběrového řízení, který vede přirozenou cestou k selekci užšího počtu uchazečů, kteří jsou následně podrobováni důkladnému zkoumání a testování.

Efektivita

Efektivita spočívá ve zvýšení pravděpodobnosti dlouhodobého úspěšného působení zaměstnance na dané pozici.

Proces výběru zaměstnanců je nutno hodnotit rovněž z hlediska ekonomického, neboť s procesem získávání a výběru zaměstnanců je spojena celá řada nákladů. Jedná se o mzdové náklady osob podílejících se na procesu výběru zaměstnanců, náklady na inzerci, náklady na spolupráci s externími subjekty, administrativní náklady apod. S procesem výběru zaměstnanců jsou spojeny i nepřímé náklady, např. změna vnímání organizace společnostmi. V souvislosti s ekonomickým hodnocením jsou jednotlivé metody získávání zaměstnanců posuzovány- porovnávány s cílem zvýšit efektivitu a zároveň snížit náklady na přijetí zaměstnance při zachování kvality získané pracovní síly. Při ekonomickém hodnocení je v organizacích používáno hledisko průměrných nákladů na přijetí zaměstnance. Právě výše těchto nákladů je důležitou informací při rozhodování o spolupráci organizace s personálními agenturami či celý proces získávání a výběru zaměstnanců outsourcovat. V organizacích by se rovněž měly ohodnotit i finanční úspory jako důsledek výběru kvalifikovanější pracovní síly a následně tak vyšší kvality produktů, vyšší produkce. Efektivnost procesu výběru zaměstnanců je také ovlivněna efektivitou osob zabývajících se tímto procesem. U těchto osob se v rámci jejich efektivity hodnotí především (Bláha a kol., 2013): jak rychle získá nového zaměstnance, s jak nízkými náklady toho dosáhne, kolik provede přijímacích pohovorů, jak kvalitního zaměstnance přijme.

3.3 Adaptace zaměstnanců

Poté, co je vybraný uchazeč informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, následuje přijímání zaměstnance zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a jeho uvedením na pracoviště. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání zaměstnanců je vypracování a podepsání pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a organizací. Po uskutečnění formálního přijetí zaměstnance je důležité zajistit náležitou péči uvádění zaměstnanců do organizace pomocí efektivního programu adaptace. Horváthová a kol. (2014) říká, že uvádění spočívá v procedurách, které mají novému zaměstnanci poskytnout informace, které zajistí, aby se rychle a vhodným způsobem v organizaci adaptoval a začal pracovat. Proces adaptace je zahájen prvním dnem, kdy zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání a znamená formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Koubek (2015) říká, že proces adaptace je důkladně promyšlený a specifický souhrn činností, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových zaměstnanců s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Proces uvádění nových zaměstnanců do organizace má dle Armstronga (2007) tyto cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy je pro zaměstnance všechno nové, neobvyklé, cizí a neznáme,
- vytvořit u zaměstnance příznivý postoj a vztah k organizaci a tím zvýšit pravděpodobnost stabilizace zaměstnance,
- dosáhnout, aby pracovní výkon nového zaměstnance dosáhl požadované úrovně v co nejkratším možném čase po nástupu,
- zabránit brzkému odchodu zaměstnance a současně tím snížit náklady na fluktuaci zaměstnancům.

Na řízení procesu adaptace se podílí především vedoucí pracovník, personální útvar, tutor (kouč, mentor) a spolupracovníci nového zaměstnance. Při adaptaci zaměstnanců je žádoucí součinnost personálního útvaru s vedoucími pracovníky, jak v průběhu, tak při vyhodnocování efektivnosti procesu. Stýblo (2003) označil, že rozhodující podíl na adaptaci mají přímí nadřízení. Přímí nadřízení mají na starost zejména adaptaci v útvaru a adaptaci na pracovní místo. Jeho úlohou v rámci adaptace je řídit, kontrolovat adaptaci, pomáhat řešit

problémy a vyhodnocovat průběh adaptace. Personální útvar má na starost vypracování koncepce adaptace, obsahu a časového plánu adaptace pro jednotlivá pracovní místa, dále vytváří soubory písemných materiálů pro účely adaptace, metodicky vede a koordinuje adaptační proces. Dvořáková (2007) uvedla dalšího možného člena pracovní skupiny a to „patrona“ (kouče) nového zaměstnance. Koučem bývá kvalifikovaný a pedagogický schopný zaměstnanec, který zaškoluje zaměstnance do výkonu práce a pomáhá v orientaci v sociálních vztazích.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou Dvořáková (2007) charakterizuje jako odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů, konkrétně jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti. Adaptovanost nového zaměstnance je hodnocena přímým nadřízeným, patronem nebo spolupracovníky. Hodnocení může být doplněno výpovědí nového zaměstnance o adaptaci ze svého úhlu pohledu. Hodnocení slouží personálnímu útvaru pro případné zdokonalování adaptačního procesu a vypovídá o spokojenosti a začlenění nového zaměstnance do systémů organizace.

3.3.1 Roviny a oblasti adaptace

Jednotlivé roviny a oblasti neprobíhají odděleně v procesu adaptace, ale jako kompatibilní celek. Pro úspěšné zvládnutí adaptace je potřeba uskutečnit všechny roviny a oblasti adaptace.

Adaptace zaměstnanců probíhá v rovinách: formální a neformální adaptace, pracovní a sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu.

Formální adaptace představuje naplánovaný a systematický proces adaptace zajišťovaný zejména personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným.

Neformální adaptace je spontánní, přirozený proces adaptace, který zajišťují spolupracovníci.

Pracovní adaptace je proces, kdy se zaměstnanec přizpůsobuje požadavkům, nárokům vyplývajícím z nového pracovního místa. Cílem je dosažení určité úrovně vyrovnání se zaměstnance s pracovním úkolem, pracovní náplní a požadavky jeho pracovního zařazení. Nezbytné k tomu je dostatečná odborná připravenost zaměstnance.

Sociální adaptace představuje proces, při kterém se nový zaměstnanec postupně začleňuje do nového sociálního prostředí, nejen do struktury sociálních vztahů na pracovišti, ale i do

systému celé organizační kultury. Cílem je zařazení nového zaměstnance do existujících mezilidských vztahů na pracovišti a v organizaci. Výsledkem začlenění je přijetí či odmítnutí nového zaměstnance spolupracovníky.

Adaptace na firemní kulturu představuje proces vytvoření vztahu nového zaměstnance k firemní kultuře, který může být pozitivní a negativní. V případě pozitivního postoje k organizaci se zaměstnanec identifikoval s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Naopak negativní postoj se vyznačuje tím, že zaměstnanec není schopen či odmítá se přizpůsobit a organizaci opouští. Další možností je, že zaměstnanec se neidentifikoval s organizací, ale je ochoten dodržovat určitá pravidla. Typickým projevem takový zaměstnanců jsou vtipy na úkor organizace.

Adaptaci lze dále rozdělit podle oblastí, na kterou je zaměřena. Například Kociánová (2010) uvádí rozdělení na tři oblasti: celoorganizační, útvarová a adaptace na konkrétní pracovní místo.

Celoorganizační (celopodniková) adaptace je zaměřena na počáteční informování, které je všeobecné a seznamuje zaměstnance s organizací. Jsou přiblíženy například pracovní podmínky, firemní pravidla, podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti práce apod. Je společná pro všechny zaměstnance bez ohledu na charakter a obsah jejich práce

Útvarová adaptace, popřípadě skupinová či týmová je vztahována k určité podnikové jednotce, ve které se nachází příslušné obsazované pracovní místo a je zaměřena na specifika a zvláštnosti práce v této jednotce. Je společná pro všechny pracovní místa v organizační jednotce

Adaptace na konkrétní pracovní místo je obsahově odlišná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

3.3.2 Průběh a nástroje adaptace

Průběh adaptace je zcela individuální, v každé organizaci je vypracován specifický postup, rozdílné uspořádání jednotlivých činností v rámci adaptace. Adaptační plán je vodítkem pro postup adaptace pro nového zaměstnance, ale i pro personální útvar, přímé nadřízené a také pro celou organizaci. **Adaptační plán** je tedy dokument, který zahrnuje všechny klíčové kroky adaptace v časové posloupnosti v organizaci. Při nástupu do organizace musí nový zaměstnanec zpracovat velké množství informací, proto musí být organizací zajištěno rozložení informací v čase tak, aby nebyl informacemi zahlcen. Proto je

sestavován adaptační plán a jeho konkrétní podoba (obsah a forma) je závislá na typu obsazovaného pracovního místa. Tento plán je zdrojem informací pro zaměstnance, co ho v nejbližší době čeká. Urban (2013) říká, že adaptační plán stanovuje s jakými informacemi a dokumenty by se měl zaměstnanec seznámit, jaká školení by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít a také stanovuje plán kontroly jeho adaptace. Plán adaptace může mít podobu formuláře, ve kterém je uveden jméno zaměstnance, datum nástupu, organizační útvar pracovní pozice. Formulář obsahuje rozpis průběhu adaptačního procesu a jednotlivé plánované aktivity. Do formuláře jsou poté v průběhu adaptace zaznamenávány termíny splnění jednotlivých aktivit s podpisy odpovědných osob. Závěrem formuláře je hodnocení průběhu a výsledků adaptace zaměstnance a návrhy na další postup rozvoje zaměstnance.

Úvodní část adaptace má na starosti personální oddělení a spočívá v předání důležitých informací o celé organizaci. Předání informací může probíhat ústní i písemnou formou, např. orientační balíček. Podle Urbana (2013) by po poskytnutí základních charakteristik o organizaci měl být zaměstnanec seznámen s pracovními podmínkami, pravidly odměňování, možnostmi vzdělávání, ochranou zdraví a bezpečnosti práce, stravovacími možnostmi, ale i disciplinárními postupy apod. Poslední částí je adaptace v rámci organizačního útvaru a pracovní pozice, kterou zajišťuje vedoucí útvaru a přímý nadřízený. Úkolem je vysvětlení pracovní náplně, pracovních povinností a odpovědností, rozsah pravomocí, výkonných očekávání apod. Urban (2013) dále říká, že na závěr adaptace je zhodnocení výsledků adaptace, stanovení rozvojových cílů a úkolů pro další pracovní období. Během celého adaptačního procesu by měly probíhat adaptační rozhovory neboli zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Rozhovory přináší nejen to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti a adaptační proces, ale i to, jak je organizace spokojena s chováním nového zaměstnance. Tyto rozhovory poté slouží k vyhodnocování adaptačního procesu. Je také důležité, aby nový zaměstnanec během celého nástupního období měl pocit, že si ho organizace váží a je ochotna mu poskytnout pomoc a plnou podporu při adaptaci na nové prostředí.

Jak už bylo řečeno, rozpis průběhu adaptace je zcela individuální. U adaptačního procesu záleží na typu organizace, pracovního místa a povaze práce. Různá pracovní místa mají různý obsah a délku adaptace. Adaptační proces nelze uskutečnit jednorázově, může trvat několik dní nebo týdnů či měsíců. Většinou u jednoduché práce probíhá adaptace rychleji než u pozic například manažerů a specialistů. Koubek (2000) považuje šestiměsíční

adaptaci za jakousi normu. Vajner (2007) uvádí uspořádání průběhu adaptace a její časový harmonogram, viz Tab. 3.3.

Tab. 3.3: Časový harmonogram průběhu adaptace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
před nástupem	Zaměstnanci jsou předány materiály k prostudování, je umožněno scházet se s budoucími spolupracovníky i navštěvovat budoucí pracoviště
1. týden	Zaměstnanec obdrží informace spojené s nástupem- podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, kolegy. Formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozví řadu důležitých informací o organizaci.
2. -4. týden	Zaměstnanec absolvuje různá školení a pracovní semináře. Realizuje „kolečko“ po různých odděleních. Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.
2. -5. měsíc	Jsou definovány cíle. Dále probíhá realizace činností zaměstnance- vše je konzultováno s tutorem a následně ohodnoceno.
6. měsíc	Proces adaptace je ukončen a vyhodnocen. Je projednán plán dalšího rozvoje a definování nových cílů.

Zdroj: Vajner (2007, s. 94)

O výsledku adaptačního procesu vypovídá skutečně odvedená práce zaměstnance na základě hodnotitelných a kvantifikovaných kritérií a také sociální začlenění nového zaměstnance. Pro udržení nového zaměstnance je vhodné, aby se personalista během adaptace i několik měsíců po nástupu věnoval novým zaměstnancům a udržoval s nimi komunikaci, dává jim tak najevo svůj zájem a utvrzuje je v tom, že jsou pro organizaci potřební. Důležité je také neprodleně po skončení počáteční orientace naplánovat a zahájit další rozvoj a vzdělávání zaměstnance.

3.3.3 Orientační balíček

Informovanost nového zaměstnance je důležitou složkou adaptace. Po příchodu do nového zaměstnání je zaměstnanec zavalen množstvím informací a může být pro něho obtížné absorbovat všechny informace a u některých i vyvolat stres. Efektivním nástrojem, jak tomu předcházet je vytvoření tzv. orientačního balíčku. Orientační balíček Armstrong (2007) charakterizuje jako určitou brožurku, která obsahuje vše, co by nový zaměstnanec měl znát. Jedná se o soubor písemných materiálů a obsah balíčku se opět liší dle kategorie pracovního místa. Podle Armstronga (2007) by balíček měl jasně a prostě sdružovat tyto informace:

- stručná charakteristika organizace– jeho historie, výrobky, organizační schéma,
- plán (mapa) organizace a jejího zařízení,
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, organizační důchod, pojištění,
- odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, termíny a způsob výplaty mezd a platů, srážky ze mzdy či platu a další otázky,
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- udělování volna,
- organizační pravidla,
- disciplinární postupy,
- postup při stížnostech,
- postup při povyšování zaměstnanců,
- odborové záležitosti,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o zaměstnance,
- pravidla pro telefonování a korespondování,
- cestovné a diety.

Orientační balíček je předán zaměstnanci k prostudování, umožňuje se k němu kdykoliv vrátit a konzultovat nejasnosti, problémy. Balíček také umožňuje snižovat riziko neposkytnutí některých informací.

Informace v rámci adaptace nejsou předány pouze jen v písemné podobě. Následující metody a programy jsou zaměřeny více na ústní formu a osobní přístup k zaměstnanci. Prvním programem, který Horváthová a kol. (2014) uvádí je **orientační trénink**, který je přínosné vytvořit v případě přijetí větší počtu zaměstnanců. Tohoto strukturovaného programu se účastní všichni noví zaměstnanci po svém nástupu v určeném termínu. Orientační program nejčastěji zahrnuje prezentace jednotlivých manažerů, kteří předávají informace novým zaměstnancům o práci jednotlivých útvarů, oddělení a vizi a cílech organizace. Dále

prezentace personalistů zaměřující se na pravidla a zásady v oblasti řízení lidských zdrojů, o možnostech vzdělávání a kariérních příležitostech apod.

Za nejefektivnější metodu adaptace, při které se zaměstnanci seznamují s organizací, činnostmi na jednotlivých odděleních a se vzájemnými vazbami mezi nimi, považuje Horváthová a kol. (2014) **rotaci práci**. Tato metoda spočívá v postupném seznamování s činnostmi a úkoly vybraných oddělení s cílem poznávání provázanosti jednotlivých pracovních úkolů a postupů a především zvýšení pracovní flexibility zaměstnance.

Dalším adaptačním programem charakteristickým osobním přístupem k novým zaměstnancům je **mentoring**. V rámci mentoringu je zaměstnanci po nástupu přidělen mentor, garant či patron, který působí jako průvodce a předává zaměstnanci své zkušenosti a znalosti. Jeho úkolem je usnadnit novému zaměstnanci orientaci nejen na novém pracovním místě, ale také orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a organizace.

Trainee program označuje dlouhodobější program adaptace pro nové přijaté zaměstnance, kteří absolvují zpravidla několikaměsíční odborný projekt spojující výuku a pracovní rotaci v organizaci.

Na základě průzkumu firmy Trexima s.r.o., zaměřeného na zjištění využívaných metod adaptace v českých organizacích, byly zjištěny tyto výsledky, viz Obr. 3.3.

Obr. 3.3: Využívané metody adaptace nových zaměstnanců



Zdroj: HR Monitor, Trexima (2014)

„Z průzkumu vyplývá, že koučování či mentoring (ve smyslu dlouhodobějšího vedení či vpomáhání zkušeným pracovníkem) využívá 76 % podniků a pro zapracování dělníků 64 % firem. Rotaci práce pro zapracování specialistů, manažerů, THP i dělníků využívá cca polovina firem. Z vybraných specifických metod zapracování jsou méně využívány metody na bázi informačních technologií (např. instruktážní videa, e-learning aj.). Mezi jinými specifickými metodami zapracování personalisté nejčastěji uváděli přidělení zkušeného pracovníka, supervize, práce pod dozorem, školení na pracovišti či zaškolení do technologických postupů (Trexima, 2014).“

3.3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení celého adaptačního procesu je podkladem k rozhodnutí o dalších personálních krocích a opatřeních týkající se adaptace nově přijatého zaměstnance a jeho dalšího rozvoje. Vyhodnocení dále přináší odhalení nedostatků řízení adaptačního procesu, které mohou negativně ovlivnit výsledky a efektivitu celého adaptačního procesu. Pro zajištění efektivní adaptace zaměstnanců Stýblo (2003) uvádí následující zásady:

- na počátku adaptačního procesu má být stanoven adaptační plán a program,
- adaptační proces průběžně sledovat a provádět dílčí hodnocení jednotlivých adaptačních kroků,
- během adaptačního procesu zajistit správnou a dostatečnou komunikaci, zpětnovazební rozhovory s novými zaměstnanci,
- vyjadřovat důvěru, zájem o nového zaměstnance a podporu při adaptaci na nové prostředí,
- průběh adaptace musí být korigován žádoucím směrem,
- na závěr adaptačního procesu zorganizovat rozhovor se zaměstnancem, společně posoudit průběh, přínosy adaptace a vytvořit plán dalšího rozvoje.

Efektivní adaptační proces spočívá v neustálém sledování průběhu adaptace, jeho správným řízením, předvídání možných rizik a nezdarů, předcházení konfliktů a poznávání osobnosti nově přijímaného zaměstnance. Efektivnost adaptačního procesu lze měřit počty a analýzou odchodů nových zaměstnanců ve zkušební době. Analýza odchodů by měla odhalit důvody odchodů zaměstnanců a na jejich základě je třeba uskutečnit určitá opatření, která přináší snížení možné časové a finanční ztráty. Bláha a kol. (2013) uvádí možné náklady,

kteře jsou spojovány s neefektivním adaptačním procesem a následně odchodem nového zaměstnance. Mezi tyto náklady patří: administrativní náklady, náklady na získání náhradníků, náklady času personalistů při získávání a výběru náhradníků, náklady orientace náhradních zaměstnanců, náklady na vzdělávání nových zaměstnanců, ztráty (produkce, prodej apod.) do doby nástupu nového zaměstnance, ztráty v souvislosti se sníženým výkonem nových zaměstnanců po dobu zapracování. Dobře zvládnutý proces adaptace zaměstnance dokáže snížit fluktuaci a tedy i náklady na opakované vyhledávání nových zaměstnanců.

Dalším průzkumem firmy Trexima s.r.o. v rámci adaptace byl průzkum zaměřený na zjištění, kolik organizací v České republice má nastavený adaptační proces a jak hodnotí personalisté úroveň zapracování přijatých dělníků v rámci zkušební doby. Výsledky jednotlivých průzkumů jsou zobrazeny na Obr. 3.4 a 3.5.

„Při zjišťování počtu organizací s nastaveným adaptačním procesem bylo zjištěno, že pravidla pro adaptační proces mají nastaveny cca dvě třetiny podniků. Z toho 42 % personalistů říká, že má tato pravidla nastavena jako dobře promyšlený systém, který výrazně pomáhá k rychlému zapracování nových zaměstnanců. 23 % podniků má spíše seznam činností, aby při zapracování na nic nezapomněli. Dále 34% podniků nemá nastavena žádná pravidla adaptačního procesu a 2% podniků považuje pravidla za formalitu a v praxi je nedodržuje. Poměr podniků, které mají pravidla pro adaptaci stanovena, a těch, které je nemají, nezávisí na tom, zda přijímají spíše dělníky či „vyšší“ pozice. Častěji však mají adaptační proces zpracovaný v zahraničních firmách (Trexima, 2014).“

Obr. 3.4: Počet organizací v % využívající adaptační pravidla při adaptaci nových zaměstnanců



Zdroj: HR Monitor, Trexima (2014)

Druhá část průzkumu se zabývala hodnocením adaptačního procesu. Personalisté hodnotili spokojenost s úrovní zapracování přijímaných dělníků v rámci zkušební doby. „Z průzkumu vyplývá, že personalisté, kteří mají nastavený adaptační proces, hodnotí úroveň zapracování zaměstnanců z řad dělnických profesí lépe než personalisté, kteří adaptační proces v organizaci nepoužívají. Dále z průzkumu vyplývá, že dobře promyšlená pravidla pro adaptační proces vedou k vyšší spokojenosti personalistů s úrovní zapracování zejména u nově přijímaných dělníků. 51 % personalistů, kteří mají dobře zpracovaný proces adaptace, je s úrovní zapracování dělníků velmi spokojeno, zatímco ve firmách, kde adaptační proces zpracovaný nemají, je velmi spokojeno jen 30 % personalistů. Adaptační proces, resp. úroveň jeho zpracování má vliv na zapracování zejména u dělnických profesí. U specialistů, manažerů či THP není rozdíl ve spokojenosti se zapracováním tak vysoký.“

Obr. 3.5: Spokojenost personalistů s úrovní zapracování dělnických profesí

	Adaptační proces je dobře promyšlený systém	Adaptační proces je seznam činností, aby se na nic nezapomnělo	Nepoužívají adaptační proces
Velmi spokojeni se zapracováním	51 %	43 %	30 %
Spíše spokojeni	41 %	33 %	55 %
Spíše nespokojeni	8 %	17 %	10 %
Velmi nespokojeni se zapracováním	0 %	7 %	5 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: HR Monitor, Trexima (2014)

4 Charakteristika organizace

Hansen Electric, spol. s.r.o. (dále jen Hansen Electric) je nezávislá, vyspělá organizace s moderní technologií a know-how pro zajištění vývoje, konstrukce, výroby, instalace a servisu elektronických zařízení určených do prostředí s nebezpečím výbuchu. Základní činnosti organizace Hansen Electric je:

- projektování elektrických zařízení,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba a prodej vakuových stykačů,
- výroba a prodej elektromotorů,
- opravy a servis elektromotorů a generátorů,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

Hlavní sídlo organizace se nachází v Opavě a její dceřiné společnosti jsou Sib Hansen v Rusku, Hansen Ukraina v Ukrajině, Hansen Bergbautechnik GmbH v Německu a Hansen Electric Polska Sp.z o.o. v Polsku, výhledově chce vedení organizace zřídit dceřinou společnost i v Iráku. Výroba organizace je zabezpečována ve třech provozech: dva z nich se nachází v Opavě a jeden v Ostravě. Organizace má vlastní vývojovou základnu a konstrukční oddělení. Prodej výrobků je realizován samostatně organizací, nejsou využívány zprostředkovatelské firmy s výjimkou Ukrajiny a Polska, kde jsou využity dceřiné společnosti k prodeji, instalaci a servisu elektrozařízení. Organizace je dodavatelem výrobků do celého světa s výjimkou Austrálie a největší dodávky jsou realizovány na český, ruský a ukrajinský trh.

Vizí organizace Hansen Electric je stát se významným světovým dodavatelem elektrických zařízení do prostředí s nebezpečím výbuchu. K naplnění tohoto cíle vedení organizace uplatňuje politiku orientovanou na zákazníka, bezpečnost, dodavatele, zaměstnance, majitele, prostředí a veřejnost.

4.1 Historie

Výroba nevýbušných elektrických zařízení začala v roce 1985 v opavském Ostroji v rámci Divize elektrozařízení. Elektronická zařízení se vyráběla především pro použití v hlubinných dolech tehdejší Československé republiky. Po roce 1990 nachází Divize

elektrozařízení Ostroj Opava s.p. strategického zahraničního partnera Hansen+Reinders v Gelsenkirchenu vyrábějící nevýbušná elektrozařízení pro doly. Mezi těmito společnostmi je uzavřená kooperační dohoda na výrobu nevýbušných závěrů pro německou společnost a na zabezpečení servisní činnosti pro zařízení dovážená do OKD německou společností. Na základě dobré dvouleté spolupráce dochází v prosinci 1992 k založení společnosti, jejichž vlastníky je z 40% německá firma Hansen+Reinders, 40% Ostroj Opava a 20% management Ostroj-Hansen+Reinders. V březnu 1993 byla zahájena hospodářská činnost společnosti Ostroj-Hansen+Reinders, spol. s r.o. v prostorách společnosti Ostroj Opava a.s. V roce 1997 se vedení společnosti Ostroj Opava a.s. rozhodlo prodat svůj 40% obchodní podíl německé společnosti Hansen+Reinders v Gelsenkirchenu a v roce 2001 je společností Ostroj-Hansen+Reinders, spol. s r.o. odkoupena část pozemků a stávajících objektů od společnosti Ostroj Opava a.s. Ve stejném roce byla zahájena výstavba nové haly pro strojní výrobu a sklad. V roce 2002 byla rozšířena činnost společnosti o prodej a servis elektromotorů a generátorů, v důsledku toho jsou zřízena další dvě pracoviště a to v Ostravě a v Opavě. V letech 2003-2005 dochází k založení dceřiných společností v Rusku, Ukrajině a Polsku. V roce 2011 dochází ke změně názvu firmy na Hansen Electric, spol. s r.o. a zároveň dochází ke změně vlastnických podílů na: 50% společnost Hansen Sicherheitstechnik A. G. a 50% současné vedení společnosti. K další změně vlastnických podílů dochází v roce 2013, kdy zástupci vedení společnosti odkupují 50% obchodní podíl společnosti Hansen Sicherheitstechnik A. G a společnost se tak stává jejich majetkem.

4.2 Organizační struktura

Organizace Hansen Electric má liniovou organizační strukturu. Organizační struktura je uvedena v Příloze č. 2. Činnosti organizace jsou uspořádány do liniových útvarů s liniovými vedoucími, kteří tvoří management organizace. V organizaci platí podřízenost nižších liniových útvarů a příslušných pracovníků nadřazenému liniovému vedoucímu. Jednateli organizace jsou ředitel organizace a technický náměstek. Činnosti organizace jsou uspořádány celkem do pěti útvarů, konkrétně: sekretariát, ekonomický, výrobní, obchodní a technický útvar. Za každý jednotlivý útvar má odpovědnost příslušný náměstek. Na oddělení sekretariátu pracuje pracovnice, která plní funkci asistentky ředitele a obstarává personální záležitosti, protože v organizaci není zřízeno samostatné personální oddělení či personalista.

Mzdové záležitosti jsou v organizaci zajišťovány v rámci ekonomického útvaru. Dále je v organizaci zřízena funkce IT manažera a manažera kvality.

4.3 Řízení lidských zdrojů v organizaci

V organizaci Hansen Electric není v současné chvíli zřízeno samostatné personální oddělení. Personální činnosti-získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců zajišťuje ve spolupráci vedení organizace, asistentka ředitele, vedoucí úseku a přímý nadřízený budoucího zaměstnance. S potřebou přijmout zaměstnance přichází nejčastěji přímý nadřízený či vedoucí úseku, který požadavek projednává s vedením. Administrativní záležitosti má na starosti asistentka ředitele a vedoucí úseku. Také všechny další záležitosti týkající se personalistiky zajišťuje asistentka ředitele. Postup procesu výběru a adaptace v organizaci je přiblížen v následující kapitole. Dle informací asistentky ředitele, ředitel organizace v rámci získávání a přijímání zaměstnanců zastává názor, aby byli upřednostňováni ti uchazeči, kteří jsou rodinnými příslušníky současných zaměstnanců nebo jsou doporučení stávajícími zaměstnanci. V literatuře se můžeme setkat s různými názory na tento způsob získávání a přijímání zaměstnanců. Mezi výhody tohoto způsobu, s kterými ředitel organizace souhlasí, patří: doporučovaný uchazeč či rodinný příslušník již o firmě i pracovních místech předem něco ví, doporučená osoba nebo rodinný příslušník nechce ztratit důvěru toho, kdo jej doporučuje a osoba, která doporučení dává, obvykle přebírá „patronát“ nad doporučovaným a pomáhá tak firmě řešit nejen otázku adaptace, a to pracovní i sociální, ale též loajálnosti vůči organizaci.

4.4 Zaměstnanci

V organizaci Hansen Electric je v současné době zaměstnáno 199 zaměstnanců. V organizaci v současné době pracuje 161 mužů a 38 žen. V organizaci je značná převaha mužů. Tato převaha je důsledkem podnikatelské činnosti organizace, v oboru strojírenství je a bude vždy menší zastoupení žen. Ženy v organizaci Hansen Electric pracují zejména v ekonomickém útvaru, ve skladech nebo jako dělnice. Na následujících grafech je zobrazen celkový počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích a celkový počet zaměstnanců v jednotlivých letech.

Dle následující tabulky a grafu lze rozpoznat, že nejvíce zaměstnanců zastává pozici dělníka. Dělníky lze označit za jádro organizace. Odpovědnost za skupinu dělníků má liniový management, který se skládá z vedoucích výrobních útvarů. Management organizace tvoří osm manažerů, jedná se o náměstky jednotlivých útvarů, manažera kvality a IT manažera. V organizaci pracují i dvě osoby se zdravotním postižením.

Tab. 4.1: Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Manažeři	8
THP	57
Dělníci	134
Celkem	199

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Hansen Electric s.r.o.

Graf 4.1: Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice



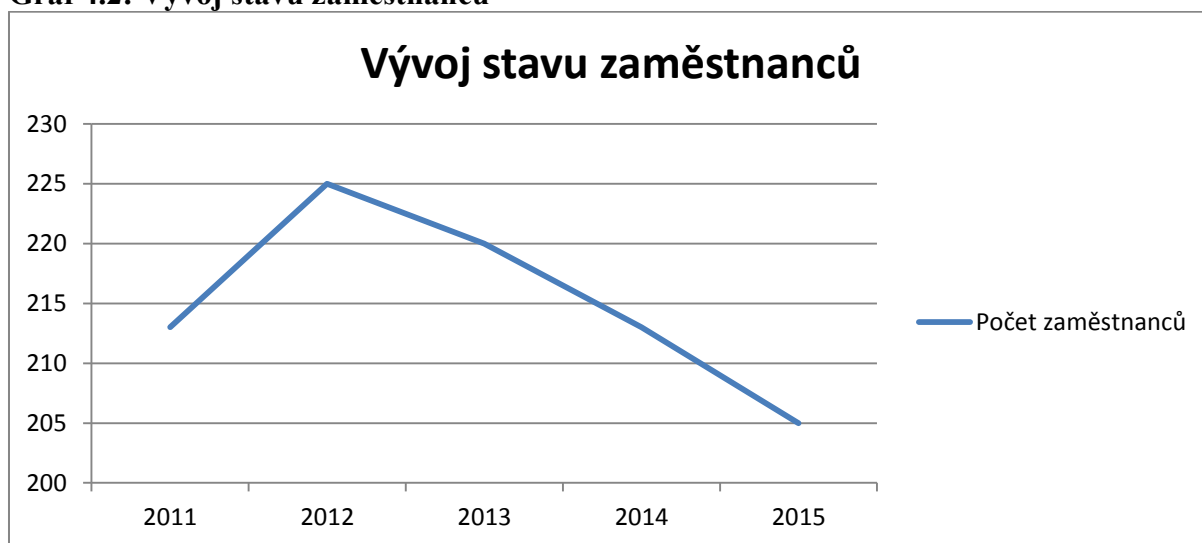
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Hansen Electric s.r.o.

Tab. 4.2: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	213	225	220	213	205

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Hansen Electric s.r.o.

Graf 4.2: Vývoj stavu zaměstnanců



Zdroj: : Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Hansen Electric s.r.o.

Na výše znázorněném grafu je uveden vývoj stavu zaměstnanců za posledních pět let. Z grafu je zřejmé, že trend vývoje stavu zaměstnanců za poslední čtyři roky je spíše klesající. Nejvyšší počet zaměstnanců byl v roce 2012, kdy organizace zaměstnávala 225 zaměstnanců. V následujících letech docházelo ke snížení, avšak nejednalo se o výrazné snižování počtu zaměstnanců. Dle informací je snižování důsledkem určité krize organizace, kdy klesá počet zakázek.

5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Na procesu řízení lidských zdrojů v organizaci Hansen Electric se podílí čtyři subjekty-ředitel organizace, asistentka ředitele, vedoucí úseku a přímý nadřízený.

Výběru a adaptací zaměstnance předchází personální plánování, které vymezuje, jaké zaměstnance organizace potřebuje a odkdy. Personální plánování vychází z porovnání aktuálního stavu zaměstnanců a potřeb organizace. Personální plánování v organizaci Hansen Electric má okamžitou (aktuální) povahu, personální potřeby nejsou plánovány v předstihu. Impulsy potřeby přicházejí od přímých nadřízených nebo vedoucích úseků, kterých se tato potřeba týká. V rámci plánování jsou stanoveny požadavky a kritéria pracovního místa, která slouží pro hodnocení vhodnosti uchazečů o pracovní místo. Na stanovení požadavku a kritérií se podílí vedoucí úseku a přímý nadřízený. Tento popis a specifikace pracovního místa je podkladem pro sestavení nabídky zaměstnání, kterou zpracovává asistentka ředitele.

Získávání zaměstnanců je v organizaci řešeno v případě uvolnění pracovní pozice (z důvodu odchodu do důchodu, mateřská dovolená či propuštění zaměstnance apod.) nebo vytvoření nové pracovní pozice v rámci rozšiřování činnosti organizace. O potřebě získání zaměstnance rozhoduje vedoucí úseku a vedení organizace. V organizaci jsou při získávání zaměstnanců využívány jak vnitřní tak i vnější zdroje pracovních sil. V organizaci platí, že přednost mají zdroje vnitřní.

Vnitřní zdroje

Při využití vnitřních zdrojů při obsazování pracovní pozic je zvolena metoda přímého oslovení vhodného stávajícího zaměstnance, který splňuje požadavky, které jsou pro práci na obsazovaném pracovním místě nezbytné. V rámci využití vnitřních zdrojů jsou osloveni také osvědčení brigádníci, kterým je nabídnuta práce na plný úvazek.

Vnější zdroje

Vnější zdroje jsou organizací využívány v případě, že pracovní místo není možné obsadit interním zaměstnancem. Pro oslovení uchazečů jsou využívány jednotlivé metody a formy nebo souběžné kombinace metod a forem. Jedná se především o metody a formy: spolupráce s úřadem práce, inzerce na webových stránkách organizace, vývěsky v organizaci, doporučení uchazeče zaměstnancem, spolupráce se střední školou.

Nabídky práce a volných míst v organizaci jsou zveřejněny a umístěny na webových stránkách organizace, kde je vytvořena speciální sekce „Volná místa“.

Volná pracovní místa a nabídky práce jsou organizací také oznámeny místně příslušnému úřadu práce. Hlášení volných pracovních míst místně příslušnému úřadu práce není od roku 2012 povinné, ale pouze dobrovolné. Organizace může u úřadu práce vyžádat informace o situaci na trhu, případně poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů. Úřad práce Opava je také poskytovatelem dotací pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které jsou organizací využívány. Se souhlasem organizace pracovníci úřadu práce nabídku volného pracovního místa zveřejňují na svých webových portálech.

Metoda vývěsků nabídek práce je organizací využívána při každém výběrovém řízení. Jedná se o levnou a dostupnou formu získávání uchazečů, která spočívá v uveřejnění informací o volném pracovním místě na vývěsce uvnitř organizace, která je umístěna na všem zaměstnancům přístupném místě. V organizaci Hansen Electric jsou tyto nabídky umístěny na informačních nástěnkách na pracovišti, informačních nástěnkách jídelny a v blízkosti stroje pro evidenci docházky zaměstnanců. Tato metoda dále způsobuje, že zaměstnanci se dozví o volném pracovním místě a ptají se svých známých, rodinných příslušníků, zda by se nechtěli stát zaměstnanci organizace Hansen Electric. Stávající zaměstnanec pak doporučí uchazeče organizaci a doručí jeho podklady. Uchazeč je pak bezprostředně zařazen do výběrového řízení organizace. Jak už bylo zmíněno, ředitel organizace Hansen Electric rád dává přednost uchazečům, kteří jsou v příbuzenském vztahu k stávajícím zaměstnancům.

Hansen Electric je spolupracující organizací se Střední školou technickou v Opavě. Studenti strojírenských oborů se v rámci školní praxe na pracovišti organizace seznamují s novými poznatky a prohlubují si dovednosti. Osvědčeným studentům je po ukončení studia nabídnuto pracovní místo na hlavní pracovní poměr. V tomto případě jsou pak ušetřeny náklady a čas na zaučení a adaptaci.

Dále je v organizaci zřízena databáze uchazečů, kteří sami přicházejí a iniciují svou možnost pracovat v organizaci. Asistentka ředitele získává od každého takového uchazeče životopis, který zaeviduje do databáze uchazečů. V případě, že dojde k uvolnění vhodného pracovního místa, je čerpáno i z této databáze.

5.1 Výběr zaměstnanců

Po uveřejnění nabídky volného pracovního místa čeká vedoucí úseku a ředitel na shromáždění dostatečného množství zaslaných žádostí o zaměstnání, nejčastěji ve formě

životopisu nebo motivačního dopisu. Na základě shromáždění požadovaných dokumentů (životopis, motivační dopis) dochází k jejich přečtení a předvýběru zaměstnanců, který spočívá ve vyloučení nevhodných uchazečů. Předvýběr provádí vedoucí úseku porovnáním informací uvedených v životopise s požadavky na obsazované pracovní místo uvedené v nabídce práce. Největší váha při posuzování životopisu je přikládána pracovním zkušenostem, vzdělání a u vyšších pozic jazykovým znalostem. Uchazeči jsou rozděleni do dvou skupin a vhodní uchazeči jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Nevhodní uchazeči, kteří nesplňují základní požadavky na obsazované pracovní místo, jsou zdvořile informováni, nejčastěji e-mailem.

Další postup při výběru zaměstnanců se v organizaci liší podle toho, zda je obsazované místo na pozici technicko- hospodářských pracovníků či dělníků. Z rozhovorů vyplynulo, že proces výběru zaměstnanců v organizaci Hansen Electric není nikterak náročný a organizace nemá vypracován oficiální postup, podle kterého by se řídila.

5.1.1 Výběr zaměstnance u profese s nižší kvalifikací (výrobní dělníci, pomocný a obslužný personál)

Při pozvání uchazeče na výběrový pohovor je s uchazečem domlouván termín a čas pohovoru. Výběrový pohovor se vždy uskutečňuje v sídle organizaci. Výběrového pohovoru se účastní vedoucí výroby neboli výrobní náměstek a přímý nadřízený. Vedoucí výroby vede toto setkání, sdělí základní informace o organizaci a nabízené práci. Po krátkém představení organizace je ponechán prostor uchazeči pro představení a shrnutí své dosavadní kariéry. Poté vedoucí výroby či přímý nadřízený se začne ptát na údaje uvedené v životopise. Součástí výběrového pohovoru je návštěva pracoviště a pracovního místa. Uchazeč je krátce seznámen přímým nadřízeným s pracovním místem a je mu předvedena práce, která bude jeho pracovní náplní. V souvislosti s tím dochází k výběrovému pohovoru, který je zaměřen na odborné znalosti, schopnosti a dovednosti a přímý nadřízený se snaží zjistit skutečné odborné znalosti. Zkoumá se, zda je uchazeč schopen výkonu práce po odborné stránce, umí číst a pracovat s technickými dokumenty, výkresy apod. Dle informací je návštěva příslušného pracovního místa součástí výběrového pohovoru z důvodu, aby uchazeč viděl, co ho čeká, zvážil své schopnosti a dovednosti a organizace tak zabránila případnému brzkému odchodu zaměstnance. V závěru pohovoru jsou zodpovězeny případné otázky uchazeče a dohodnut možný termín nástupu a způsob informování o výsledku výběrového řízení. Tento postup je

uskutečňován s každým vhodným uchazečem. V případě nejasností či nesrovnalostí si ředitel organizace ověří uchazečovy reference u předchozího zaměstnavatele.

5.1.2 Výběr zaměstnance u profese s vyšší kvalifikací (technicko-hospodářští pracovníci)

Výběru zaměstnance na pozici THP pracovníků se účastní ředitel organizace a příslušný vedoucí úseku podle obsazované pozice, v některých případech i druhý zástupce vedení organizace. U TH pozic také probíhá výběrový pohovor s jednotlivými vybranými uchazeči. Průběh pohovoru je stejný, nejdříve vedoucí úseku hovoří o organizaci, pracovní pozici a co organizace od uchazeče požaduje a očekává. Poté hovoří uchazeč o sobě a své pracovní kariéře. Následně jsou kladeny otázky uchazeči týkající se údajů uvedených v životopise a otázky pro zjištění schopností, dovedností a znalostí v oboru. Po výběrovém pohovoru přichází testování pracovní způsobilosti uchazeče. V organizaci Hansen Electric jsou při výběru použity testy znalostí a dovedností, v rámci kterých musí uchazeč prokázat znalost práce v programu Autocad a znalost čtení technické strojní dokumentace. Uchazeči jsou zadány úkoly, které musí provést v programu a otázky či úkoly týkající se technických výkresů. Prokazování těchto znalostí se týká pouze technických pozic. Dalším využívaným testem je test na prověření jazykových znalostí v angličtině a ruštině. Uchazeči je dán test s textem v angličtině či ruštině, kdy na základě porozumění textu musí uchazeč odpovědět na uvedené otázky. V závěru pohovoru dochází k ujasnění některých otázek či záležitostí a stanovení možného nástupu do pracovního poměru.

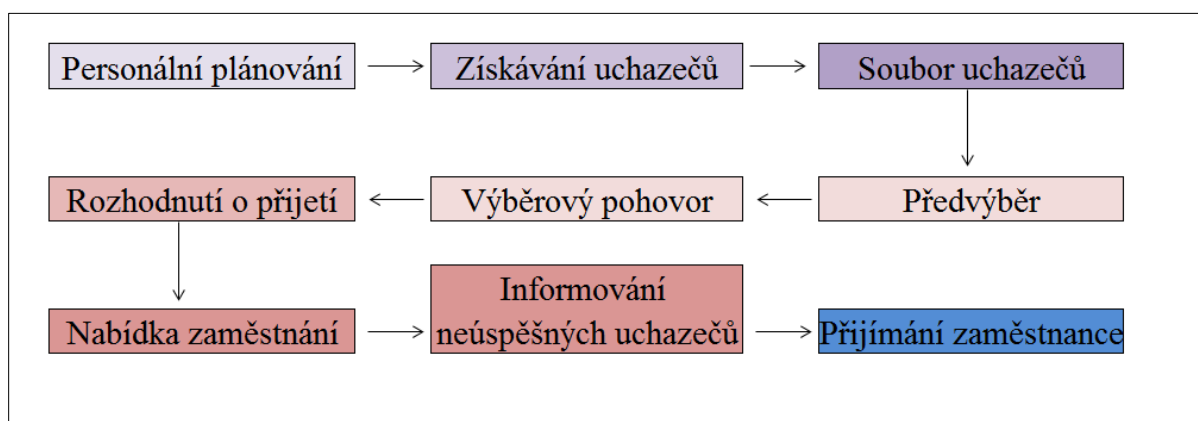
Poslední fáze výběru, která je totožná u obou pozic, spočívá ve vyhodnocení jednotlivých pohovorů, úspěchů uchazečů při pohovoru a testech, posouzení způsobilosti uchazeče k výkonu práce. Konečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče je výsledkem společného konsensu mezi výrobním náměstkem a přímým nadřízeným u dělnických pozic, u technickohospodářských pozic mezi vedoucím úseku a vedení organizace.

Po skončení výběrového řízení je rozhodnutí o výběru oznámeno úspěšnému uchazeči, kterému jsou sděleny další informace spolu s žádostí, aby potvrdil svůj zájem pracovat v organizaci do určitého termínu. Až po potvrzení přijetí nabídky práce uchazečem jsou

informování neúspěšní uchazeči se zdvořilým odmítnutím a sdělením, že životopis bude uložen do databáze organizace.

Postup výběru zaměstnanců uplatňovaný v organizaci Hansen Electric je znázorněn na obr. 5.1. Výběru předchází personální plánování, které má aktuální povahu v organizaci. K získání potřebného souboru uchazečů jsou využity vnitřní a vnější zdroje. Prvním krokem procesu výběru je předvýběr. Předvýběr spočívá ve zkoumání životopisů, vyloučení nevhodných uchazečů a pozvání vhodných uchazečů k výběrovému pohovoru. Po uskutečnění výběrového pohovoru následuje rozhodnutí o přijetí, kontaktování vybraného uchazeče s nabídkou práce a nakonec informování neúspěšných uchazečů. Hodnocení procesu výběru není v organizaci zavedeno, a proto poté následuje proces přijímání zaměstnance.

Obr. 5.1: Grafické znázornění postupu výběru uplatňovaného v organizaci Hansen Electric



Zdroj: Vlastní zpracování

Při přijetí nového zaměstnance všechny administrativní záležitosti včetně pracovní smlouvy vyřizuje asistentka ředitele. Mezi organizací a novým zaměstnancem se podepisuje pracovní smlouva na dobu určitou (nejčastěji jeden rok) s tříměsíční zkušební dobou. Před nástupem do práce musí nový zaměstnanec absolvovat zdravotní prohlídku u smluvního lékaře organizace pro zdravotní způsobilost k výkonu práce. Nový zaměstnanec je povinen doložit všechny potřebné dokumenty např. zápočtový list, doklady o dosaženém vzdělání, osvědčení a certifikace.

5.2 Adaptační proces v organizaci Hansen Electric

Adaptační proces v organizaci Hansen Electric probíhá jako neformalizovaná záležitost a pro adaptační proces v organizaci Hansen Electric není vytvořen žádný postup, podklady ani formuláře. Adaptační proces v organizaci začíná dnem nástupu nového zaměstnance do zaměstnání a je časově totožný se zkušební dobou, tedy 3 měsíce. Po vyřízení všech nástupních formalit s asistentkou ředitele organizace, se asistentka ředitele věnuje celood organizační adaptaci a předává novému zaměstnanci základní informace. Základní informace se týkají:

- pracovních podmínek v organizaci- pracovní doba, dovolená apod.,
- odměňování,
- základních práv a povinností v organizaci,
- stravovací možnosti.

Po provedení základního seznámení nového zaměstnance s organizací následuje adaptace na konkrétní pracovní místo. Asistentka doprovází a předává nového zaměstnance nadřízenému. Přímý nadřízený seznamuje nového zaměstnance s jeho pracovištěm a pracovními úkoly. Seznámení nového zaměstnance s pracovním místem spočívá v předání informací týkající se výkonu práce, konkrétně:

- pracovní povinnosti a úkoly,
- požadavky na pracovní výkon a kvalitu odvedené práce zaměstnance,
- seznámení s obsluhou strojů a zařízení (pozice dělníků),
- názorné předvedení operací,
- seznámení s vedení dokumentace, výkresy,
- seznámení se souvisejícími činnostmi,
- uvedení příkladů chyb.

Cílem prvního dne zaměstnání je seznámení nového zaměstnance s pracovištěm a usnadnit zaměstnanci orientaci v organizaci. Nový zaměstnanec je také představen kolektivu pracovníků pohybující se na pracovišti. Přímý nadřízený dle potřeby a pracovní pozice vybaví nového zaměstnance pracovními pomůckami, ochrannými pomůckami a pracovním oblečením. V průběhu adaptačního období vykonává nový zaměstnanec zadané pracovní úkoly pod dohledem přímého nadřízeného a spolupracovníků. Systém zaučování je zaměřen na konkrétní činnosti v pracovní adaptaci a každá nová činnost je předvedena a podrobně vysvětlena. V rámci zaučování přímý nadřízený postupuje od zadávání lehčí práce s menší

odpovědností a s postupem času a osvědčením zaměstnance zadává úkoly složitější. Novému zaměstnanci se věnují zejména zkušenější spolupracovníci, kteří se snaží nováčkovi poradit a směřovat ho v pracovní činnosti. V případech, kdy nový zaměstnanec je přijat z důvodů plánovaného uvolnění pracovního místa, se stává odcházející zaměstnanec „patronem“ a má nového zaměstnance na starosti a plně se mu věnuje až do svého odchodu. Vyhodnocování adaptačního procesu či ověřování kvality probíhá v organizaci operativně na základě vykonané práce a jejích výsledků. Kontrola vykonané práce je základem hodnocení adaptace. Kontrolu provádí přímý nadřízený nebo patron, který kontroluje splnění úkolu a jeho kvalitu. Jednotlivé výsledky práce v adaptačním období vypovídají o schopnostech, ochotě a přístupu k práci uchazeče a přínosu pracovní adaptace ve zkušební době. V prvních dvou dnech nového zaměstnání, v rámci adaptace probíhá pro nové zaměstnance povinné školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany. Způsob adaptace je stejný i v případě adaptace stávajícího zaměstnance při převedení na nové pracovní místo. V organizaci Hansen Electric nejsou zavedeny žádné programy či metody na podporu a ulehčení adaptace ve zkušební době a zaleží pouze na zaměstnanci, jak sám se dokáže začlenit do pracovního procesu a kolektivu. S tím souvisí i to, že v organizaci neprobíhají zpětnovazební rozhovory s novým zaměstnancem a není zavedeno hodnocení adaptace.

5.3 Dotazníkové šetření

K tomu, aby byly získány data k analýze výběru a adaptace zaměstnanců, jsem použila metodu dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům napříč organizací, kteří pracují v organizaci méně než pět let. Pokud se jednalo o technickohospodářské pracovníky, dotazník byl rozeslán především e-mailem, v dalších případech byl dotazník zaměstnanci zprostředkován přes přímého nadřízeného. O vyplnění bylo požádáno 22 zaměstnanců. Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné a 19 zaměstnanců poslalo vyplněný dotazník zpět. Dotazník, který je uveden v Příloze č. 3, obsahuje celkem 26 otázek. V dotazníku jsou první dvě otázky identifikační, poté následují otázky věcné. Z hlediska možnosti respondenta vyjádřit se, dotazník obsahuje 17 uzavřených otázek, 6 polouzavřených a 2 otevřené. Dotazník je rozdělen na 3 části. Úvodní část dotazníku obsahuje identifikační otázky. V rámci těchto otázek bylo zjišťováno pohlaví a pracovní pozice zaměstnance. Druhá část šetří stávající výběrový proces v organizaci a závěrečná část dotazníku je zaměřena na adaptační

proces. Cílem dotazníků je vyhodnotit současný proces výběru a adaptace v organizaci, ověřit kvalitu a odhalit případné nedostatky a slabší místa.

5.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. U každé otázky je uveden graf vyjadřující výsledky dotazníkové šetření a příslušný komentář. Kontingenční tabulky jsou uvedeny v Příloze č. 4.

A. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 6 žen (tedy 32%) a 13 mužů (68%). Graf 5.1 dokazuje, že zastoupení mužů v organizaci je větší než zastoupení žen.

Graf. 5.1: Pohlaví zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Do které pracovní skupiny patříte?

Dotazník byl vyplněn z velké části dělníky. Dotazník vyplnilo 11 dělníků (58%) a 8 technickohospodářských pracovníků (42%).

Graf 5.2 : Pracovní pozice zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

B. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 3: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v organizaci?

Nejvíce zaměstnanců odpovědělo na otázku, že se o volném pracovním místě dozvěděli prostřednictvím úřadu práce, celkem 8 zaměstnanců neboli 42% zaměstnanců. Dva zaměstnanci (tedy 11%) uvedli odpověď webových stránek organizace a 5 zaměstnanců (26%) uvedlo, že se dozvědělo o pracovním místě přes rodinu a přátelé. Jinou odpověď uvedli čtyři zaměstnanci (21%), kteří napsali, že je kontaktovala organizace na základě podaného životopisu.

Graf 5.3: Zdroje získávání zaměstnanců

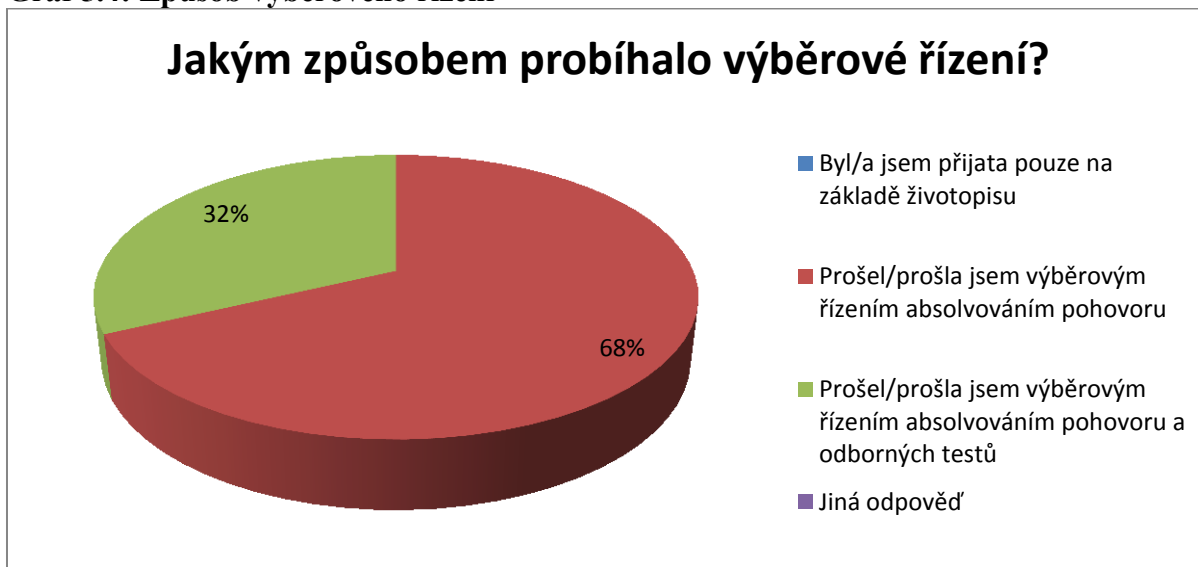


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení?

Z výsledků dotazníků vyplývá, že nikdo z dotazovaných zaměstnanců nebyl přijat pouze na základě životopisu. Dále z výsledků vyplývá, že nejpoužívanější metodou při výběrového řízení je výběrový pohovor. Při výběrovém řízení absolvovalo 13 zaměstnanců (68%) výběrový pohovor a 6 zaměstnanců (32%) výběrový pohovor a odborné testy.

Graf 5.4: Způsob výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru ze strany organizace?

U této otázky mohli zaměstnanci vybrat více možností. Nejčtenější odpovědí byla odpověď přímý nadřízený, kterou označilo všech 19 zaměstnanců. Dále 7 zaměstnanců označilo i další odpověď a to vedoucího výroby a 4 zaměstnanci označili odpověď vedení organizace. Ti dělníci, kteří na předchozí otázku odpověděli, že absolvovali výběrový pohovor, označili u této otázky odpověď přímého nadřízeného a jen 7 dělníků označilo i vedoucího výroby.

Graf 5.5: Zastoupení ze strany organizace u výběrového pohovoru

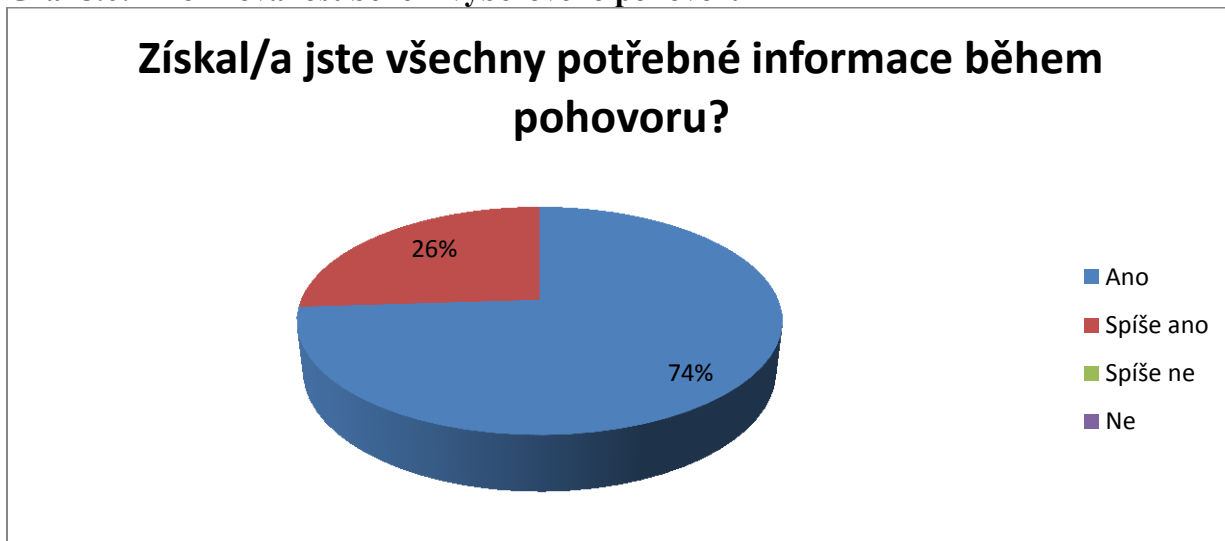


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Získal/a jste všechny potřebné informace během pohovoru?

Na šestou otázku, zda byly zaměstnanci poskytnuty všechny potřebné informace, odpovědělo 14 zaměstnanců (74%), že ano a zbytek zaměstnanců, resp. 5 zaměstnanců (26%) označilo spíše ano. Nikdo ze zaměstnanců nezvolil odpovědi spíše ne a ne.

Graf 5.6: Informovanost během výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Pokud ne, které informace chyběly?

Otázka sedmá navazuje na předchozí otázku č. 6. Jelikož nikdo ze zaměstnanců neoznačil u předchozí otázky negativní odpověď, nebyla tato otázka nikým vyplněna.

Otázka č. 8: Měl/a jste při výběrovém pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?

Na otázku č. 8 zaměstnanci odpověděli pouze kladně, resp. všichni oslovení zaměstnanci označili odpověď ano. Z toho vyplývá, že zastoupení organizace při pohovoru umožňuje uchazečům v průběhu pohovoru klást otázky, dotazy a jsou ochotni odpovědět.

Otázka č. 9: Jak hodnotíte připravenost výběrového řízení?

Výsledky této otázky vypovídají o dostatečné připravenosti výběrového řízení. Avšak výsledky ukazují i vyšší procento nespokojenosti zaměstnanců s připraveností výběrového řízení. Z celkového počtu dotazovaných považuje 6 zaměstnanců (32%) výběrové řízení za dostatečně připravené, 5 zaměstnanců (26%) hodnotí připravenost výběrového řízení za spíše dostačující. Zbýlá část, 8 zaměstnanců (42%), vyvrací odpovědi druhých a zastává názor, že připravenost výběrového řízení nebyla dostačující. Při bližším zkoumání důvodu negativního hodnocení připravenosti výběrového pohovoru bylo zjištěno, že zaměstnanci zvolili tuto odpověď, protože se setkali s následujícími nedostatky. Setkali se s tím, že termín pohovoru nebyl dodržen nebo byl na poslední chvíli změněn. Dále, že při výběrovém pohovoru scházely podklady a také, že výběrový pohovor byl něčím či někým rušen.

Graf 5.7: Hodnocení připravenosti výběrového řízení?

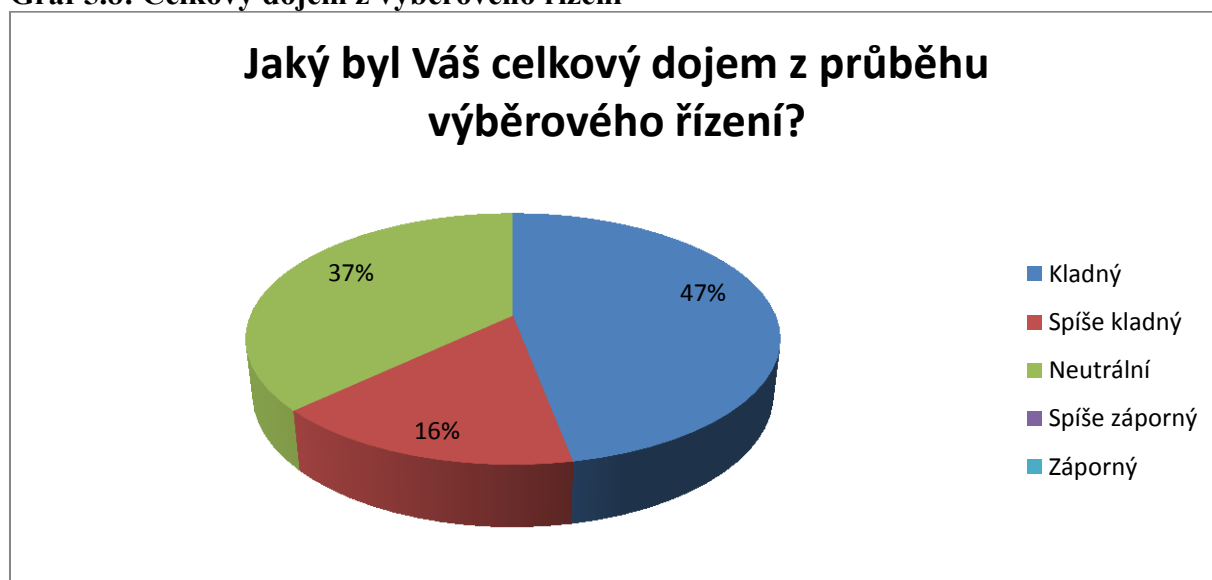


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

Tato otázka hodnotí celkový dojem zaměstnance z průběhu výběrového řízení. Z grafu je patrné, že 9 zaměstnanců (47%) hodnotí výběrové řízení kladně, 3 zaměstnanci (16%) spíše kladně a 7 zaměstnanců (37%) zvolilo neutrální odpověď. Nikdo ze zaměstnanců nezvolil negativní odpověď. Z toho vyplývá, že výběrové řízení v organizaci je na dobré úrovni. U této otázky je věnována pozornost zaměstnancům, kteří zvolili neutrální odpověď. Při bližším zkoumání je zjištěno, že tuto odpověď především zvolili ti zaměstnanci, kteří na předchozí otázku odpověděli, že připravenost výběrového pohovoru nebyla dostatečná a také žena, která uvedla, že se setkala v rámci výběrového řízení s diskriminací.

Graf 5.8: Celkový dojem z výběrového řízení

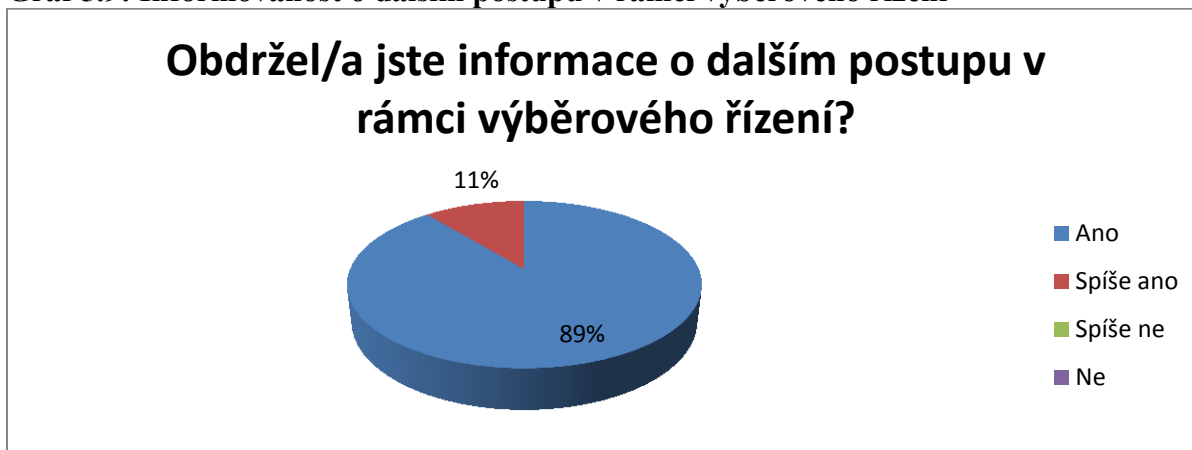


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Obdržela jste informace o dalším postupu v rámci výběrového řízení?

Z výsledků této otázky vyplývá, že všichni zaměstnanci obdrželi informace o dalším postupu v rámci výběrového řízení. 17 zaměstnanců odpovědělo ano a dva zaměstnanci spíše ano. Informace se týkají způsobu kontaktování o výsledku výběrového řízení, předpokládaném termínu vyrozumění, dohodnutí možného nástupu do práce apod.

Graf 5.9: Informovanost o dalším postupu v rámci výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Setkal/a jste se v rámci výběrového řízení s diskriminací (kladení diskriminačních otázek týkající se věku, národnosti, mateřství apod.)?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že se diskriminace v rámci výběrového řízení neobjevuje. Celkem 18 zaměstnanců odpovědělo negativně. Z tohoto počtu 15 zaměstnanců (79%) označilo odpověď „ne“ a 3 zaměstnanci (16%) označilo odpověď „spíše ne“. Pouze jeden zaměstnanec označil odpověď, která vypovídá, že se s diskriminací setkal.

Graf 5.10: Diskriminace u výběrového řízení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Pokud ano, o jaké otázky se jednalo?

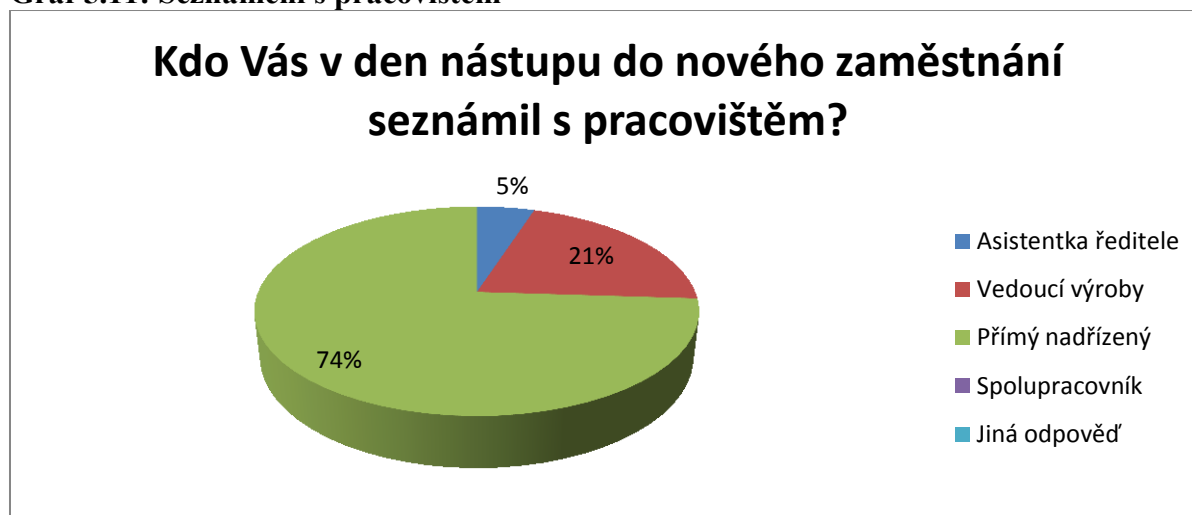
Tuto otázku vyplnil pouze jeden zaměstnanec, který u předchozí otázky uvedl, že se v rámci výběrového řízení setkal s diskriminací. Tato otázka byla otevřená a umožňovala zaměstnancům volné vyjádření. V tomto jediném případě bylo napsáno, že se jednalo o otázky týkající se mateřství.

C. ADAPTACE

Otázka č. 14: Kdo Vás v den nástupu do nového zaměstnání seznámil s pracovištěm?

Z výsledků vyplývá, že osobou, která nejčastěji obstarává seznámení nového zaměstnance s pracovištěm, je přímý nadřízený. Tuto odpověď uvedlo 14 zaměstnanců (74%). Dále zaměstnanci uvedli čtyřikrát vedoucího výroby (21%) a jednou asistentku ředitele (5%).

Graf 5.11: Seznámení s pracovištěm



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Kdo Vás v den nástupu do nového zaměstnání seznámil s pracovním kolektivem?

I na otázku, kdo seznámil zaměstnance v den nástupu do nového zaměstnání s pracovním kolektivem, zaměstnanci uvedli nejčastěji přímého nadřízeného. Z celkového počtu dotazovaných, 12 zaměstnanců (63%) označilo právě přímého nadřízeného. Poté 3 zaměstnanci (16%) uvedli vedoucího výroby a 4 zaměstnanci (21%) uvedli spolupracovníka jako osobu, která provedla seznámení s kolektivem. Odpověď spolupracovníka uvedli ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce označili ve dvou případech vedoucího výroby, poté jednou asistentku ředitele a přímého nadřízeného.

Graf 5.12: Seznámení s pracovním kolektivem



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jak jste byl/a seznámen/a s organizací?

Na tuto otázku vyšla jednoznačná odpověď a to proto, že všichni zaměstnanci uvedli, že byli seznámeni s organizací ústně.

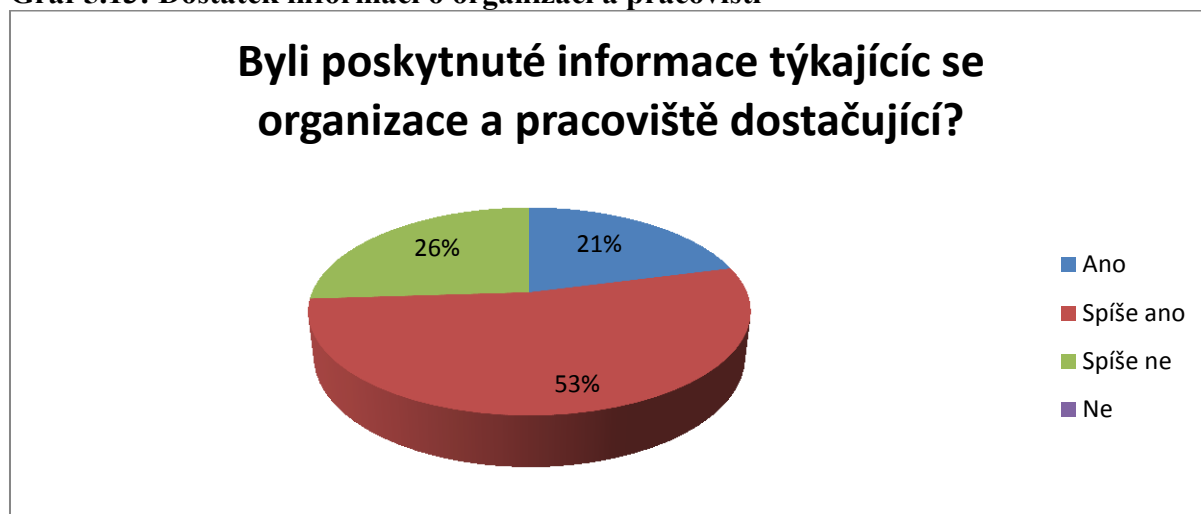
Otázka č. 17: Jak jste byl/a seznámen/a s pracovištěm?

Při zkoumání, jak byli zaměstnanci seznámeni s pracovištěm, byla odpověď také jednoznačná. Všichni zaměstnanci uvedli, že byli provedeni a ústně seznámeni. Výsledky ukazují, že seznámení s pracovištěm v organizaci probíhá formou provedení a ústním seznámením.

Otázka č. 18: Byli poskytnuté informace týkající se organizace a pracoviště dostačující?

Z výsledků je zřejmé, že informovanost nových zaměstnanců je dostačující. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců uvedla odpověď pozitivní, konkrétně 10 zaměstnanců (53%) označilo odpověď spíše ano. Další 4 zaměstnanci (21%) uvedli jasnou odpověď ano, dostačující a 5 zaměstnanců (26%) spíše nedostačující.

Graf 5.13: Dostatek informací o organizaci a pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Měl/a jste se v období adaptace (zaučování) na koho obrátit?

Z výsledku dotazníků vyplývá, že noví zaměstnanci měli možnost se na někoho obrátit během adaptačního období. Pouze 3 zaměstnanci (16%) mají opačný názor a uvedli, že se spíše neměli na koho obrátit. Naopak 13 zaměstnanců (68%) uvedlo spíše ano a 3 zaměstnanci ano.

Graf 5.14: Možnost pomoci při adaptaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace (zaučování)?

U této otázky využili zaměstnanci všechny odpovědi. Nejčtenější odpovědí však byla možnost spolupracovníka. Tuto možnost zvolilo 7 zaměstnanců (37%). Odpověď, že nejvíce při adaptaci pomohl patron, zvolilo 6 zaměstnanců (31%). U 4 zaměstnanců (21%) nejvíce pomohl přímý nadřízený a 2 zaměstnanci (11%) konstatovali, že si museli pomoci sami. Tito zaměstnanci i u předchozí otázky označili, že se v období adaptace spíše neměli na koho obrátit.

Graf 5.15: Pomoc při adaptaci



Zdroj: Vlastní zpracování

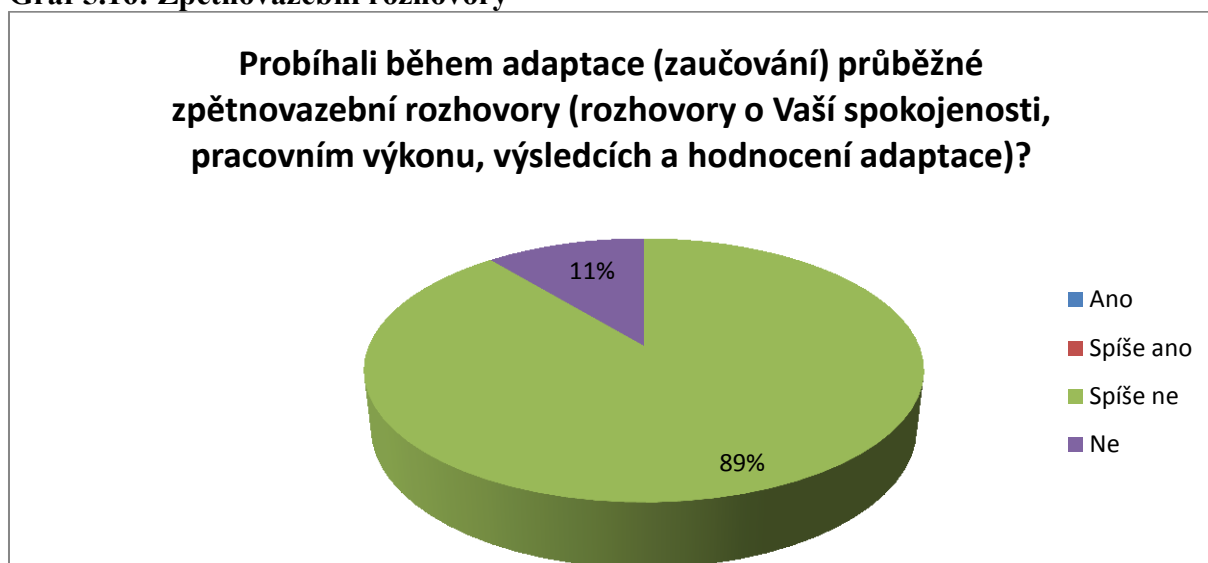
Otázka č. 21: Absolvoval/a jste v prvních dnech zaměstnání základní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany?

Výsledky ukazují, že organizace splňuje povinnost proškolení nových zaměstnanců. Všichni zaměstnanci zvolili jednoznačnou odpověď ano.

Otázka č. 22: Probíhali během adaptace (zaučování) průběžné zpětnovazební rozhovory (rozhovory o Vaší spokojenosti, pracovním výkonu, výsledcích a hodnocení adaptace)?

Výsledky této otázky dokazují, že v organizaci neprobíhají zpětnovazební rozhovory, které jsou zaměřeny na kontrolu spokojenosti, pracovního výkonu, výsledků práce a hodnocení adaptace nového zaměstnance. 17 zaměstnanců (89%) uvedlo, že spíše neprobíhali a 2 zaměstnanci (11%) uvedli, že neprobíhali.

Graf 5.16: Zpětnovazební rozhovory



Zdroj: Vlastní zpracování

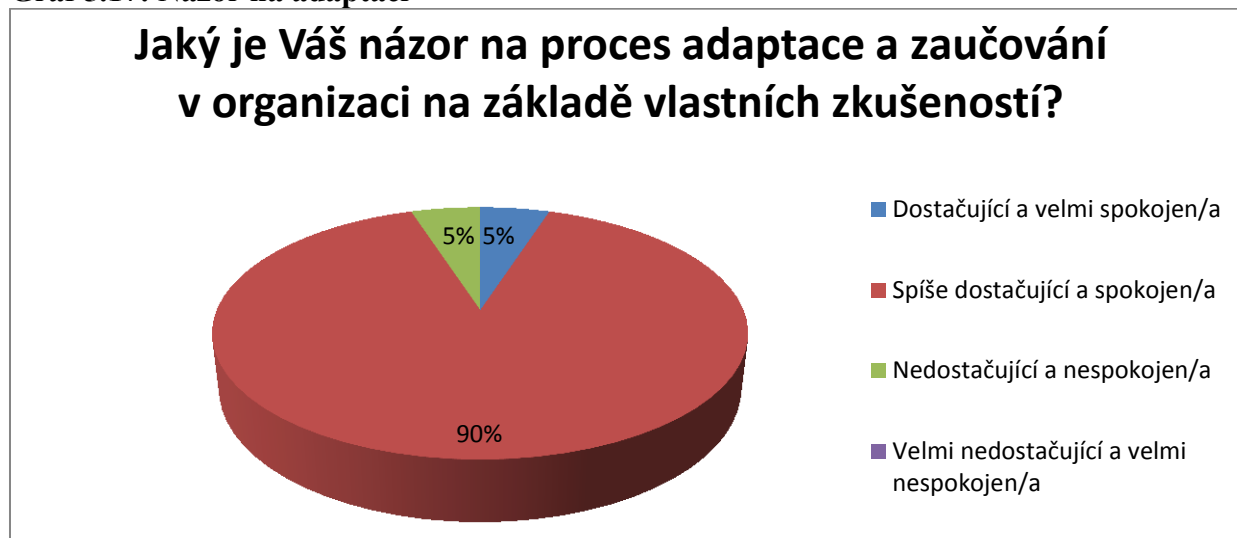
Otázka č. 23: Pokud ano, jak často?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku č. 22 a byla určena těm, kteří na přechodí otázku odpověděli ano. Jelikož všechny odpovědi na předchozí otázku byli negativní, nikdo na tuto otázku neodpovídal.

Otázka č. 24: Jaký je Váš názor na proces adaptace a zaučování v organizaci na základě vlastních zkušeností?

U této otázky měli zaměstnanci zhodnotit proces adaptace. Celkem 17 zaměstnanců (90%) zhodnotilo adaptaci za dostačující, uspokojující a v jednom případě byla označena možnost velké spokojenosti (5%). Nespokojenost s adaptačním procesem vyjádřil jeden zaměstnanec (5%). Tento zaměstnanec už u předchozích otázek volil spíše negativní odpovědi. Zbytek zaměstnanců i přes pár negativních odpovědí u předchozích otázek zhodnotilo adaptační proces za dostačující. Tyto výsledky vypovídají, že zaměstnanci se v průběhu adaptace nesetkali s problémem, který by významně ovlivnil jejich adaptaci a následné hodnocení.

Graf 5.17: Názor na adaptaci

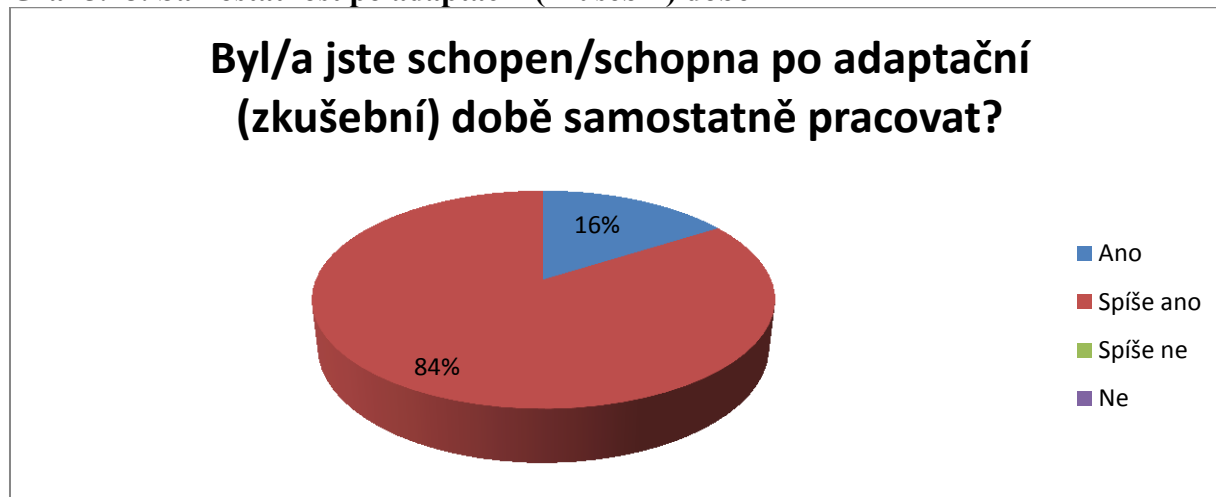


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25: Byl/a jste schopen/schopna po adaptační (zkušební) době samostatně pracovat?

Na otázku, zda byli zaměstnanci schopni pracovat samostatně po adaptační neboli zkušební době, odpověděli zaměstnanci následovně: 16 zaměstnanců (84%) označilo odpověď spíše ano a 3 zaměstnanci odpověď ano (16%). Tyto výsledky svědčí o tom, že zaměstnanci neměli s pracovní adaptací potíže.

Graf 5.18: Samostatnost po adaptační (zkušební) době



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 26: Jak by se podle Vás mohl vylepšit adaptační proces v organizaci nebo co byste organizaci doporučili?

Poslední otázka byla otevřena a byla určena zaměstnancům pro jejich volné vyjádření. Bohužel této možnosti nikdo nevyužil. Je to především proto, že všichni až na jednoho zaměstnance hodnotili adaptační proces za dostačující a byli s ním spokojeni. Další možností je, že zaměstnanci nemají tolik znalostí a nejsou natolik informováni o problematice adaptace, aby dokázali cokoliv poradit či doporučit.

5.3.2 Interpretace zjištění

Na základě informací získaných během rozhovorem a pomocí dotazníkového šetření je proces výběru a adaptace v organizaci Hansen Electric nejprve zhodnocen.

Při srovnání teoretických východisek s praktickým postupem výběru zaměstnanců uplatňovaném v organizaci je proces výběru zaměstnanců zhodnocen jako zdařilý, ale i přesto lze najít slabá místa, které lze v rámci zkvalitnění procesu výběru změnit. V organizaci Hansen Electric jsou využívány k získávání zaměstnanců vnitřní i vnější zdroje, ale větší prioritu mají vnitřní zdroje. V případě vnějších zdrojů je využit poměrně široký okruh metod, z nichž je vybíráno a pro tuto organizaci je tento rozsah dostatečný. Ani v dotazníku nebyla uvedena další možnost, kterou by organizace použila a nebyla uvedena. V rámci předvýběru jsou podle požadavků daným pracovním místem vyřazeni zcela nevhodní kandidáti. Předvýběr může pomoci výběru nejvhodnějšího uchazeče, jestliže jsou správně formulovány požadavky kladené na uchazeče. V organizaci nejsou vypracovávány dokumenty požadavků pro jednotlivé pozice, vychází se z vytvořené pracovní nabídky, která obsahuje požadavky. Při předvýběru jsou hodnoceny dokumenty uchazeče, zejména životopis či motivační dopis. Hodnocení životopisu a motivačních dopisu používá organizace správně jako doplňkovou metodu výběru zaměstnanců. Že se jedná pouze o doplňkovou metodu, potvrzuje i výsledek dotazníku, kdy žádný ze zaměstnanců neoznačil odpověď, která vypovídá, že by byl zaměstnanec přijat pouze na základě životopisu. U hodnocení životopisů se můžeme setkat s rizikem nedostatečné hodnotící objektivity. Toto riziko je možné odstranit zavedením dotazníků v jednotné a strukturované podobě, které zajistí jednodušší a snadnější srovnatelnost jednotlivých uchazečů. Riziko nesrovnalostí mezi uvedenými údaji v životopise se snaží v organizaci odstranit následným ověřením údajů u výběrového pohovoru. Výběrový pohovor je neužívanější metodou výběru organizace, což dokládají i výsledky dotazníku, kdy

68 % zaměstnanců bylo přijato na základě výběrového pohovoru a 32% zaměstnanců společně s odbornými testy. V odpovědích v dotaznících převládalo spíše pozitivní hodnocení výběrového pohovoru a výběrového řízení celkově. Z celkového počtu dotazovaných 63% zaměstnanců ohodnotilo výběrové řízení kladně. Negativní hodnocení bylo uvedeno jen u otázky, která hodnotí připravenost výběrového řízení. U této otázky uvedlo 42% zaměstnanců, že připravenost výběrového řízení byla nedostačující. Testy pracovní způsobilosti nejsou běžně používanou metodou, organizace tuto metodu používá pouze při výběru zaměstnanců s vyšší kvalifikací. Tuto skutečnost potvrdily i výsledky dotazníkového šetření, kdy 32% zaměstnanců uvedlo, že prošlo výběrovým řízením absolvováním výběrového pohovoru a odborných testů. Po provedení jednotlivých metod následuje konečné rozhodnutí. Lze říci, že v organizaci je provedeno konečné rozhodnutí správným způsobem, jednotliví uchazeči jsou hodnoceni na základě úspěchů v pohovorech a testech a odborné způsobilosti. Poté je vybrán ten pravděpodobně nejvhodnější uchazeč. Další významné nedostatky při výběru zaměstnanců nebyly v organizaci zjištěny. Zaměstnanci hodnotí výběrové řízení za vcelku uspokojivé, 47 % zaměstnanců má z výběrového řízení kladný pocit, 16% spíše kladný a 37% neutrální pocit. Na otázku, zda se zaměstnanci setkali s diskriminací, odpověděli všichni až na jednu výjimku ne. O dobré informovanosti budoucích zaměstnanců svědčí i výsledky dotazníku. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni zaměstnanci byli dostatečně informováni. Do výběrových řízení jsou zapojeni všichni důležití pracovníci (vedení organizace, vedoucí výroby a přímí nadřízení) a tato spolupráce jednotlivých účastníků odpovídá moderním personálním zásadám. Všechny možné návrhy a doporučení v procesu výběru budou uvedeny a podrobně popsány v následující kapitole.

Cílem adaptace je usnadnit a urychlit začlenění nového zaměstnance do organizace, do pracovního prostředí a chodu organizace tak, aby jeho pracovní výkon co nejdříve dosahoval požadované úrovně. K tomu, aby organizace Hansen Electric dosáhla tohoto cíle adaptace, musím přehodnotit a změnit svůj adaptační proces. Adaptační proces v organizaci Hansen Electric probíhá neformální způsobem a nelze říci, že se jedná o propracovaný a efektivní proces. Ke každému zaměstnanci se přistupuje individuálně, organizace nemá vypracován postup či harmonogram adaptace. Dle mého názoru je adaptace v organizaci zaměřena pouze na pracovní oblast adaptace. Při pracovní adaptaci je na zaměstnance kladen velký tlak zvládnout veškeré úkoly a procesy během zkušební doby. Pracovní adaptace je pro organizaci ztělesněním celého adaptačního procesu. Noví zaměstnanci se musí snažit sami navázat kontakt se spolupracovníky. Pozitivně hodnocena je úvodní část adaptace, ve které se

uskutečňuje prvotní seznamování zaměstnance s organizací. Zaměstnanci jsou poskytnuty základní informace a je proveden pracovištěm. Tuto část organizace vykonává správně, dokládají to i výsledky dotazníků. 74% respondentů označilo, že poskytnuté informace byli dostačující. Zbýlých 26% zaměstnanců uvedlo, že informace byli spíše nedostačující. V průzkumu bylo dále zjištěno, že se do procesu adaptace více zapojuje spolupracovník a patron než přímý nadřízený. Dokonce 11 % respondentů označilo, že se v průběhu adaptace museli pomoci či poradit sami a jen 21 % respondentů, že pomoc poskytl přímý nadřízený. Proces adaptace je z mého pohledu málo efektivní a strukturovaný. Ovšem můj názor nepotvrzuje hodnocení adaptačního procesu zaměstnanci. Zaměstnanci zhodnotili v dotazníkovém šetření adaptační proces kladně. 95% zaměstnanců uvedlo, že proces adaptace je spíše dostačující a že jsou spokojeni. Pouze jeden zaměstnanec označil proces adaptace za spíše nedostačující a vyjádřil svou nespokojenost. U poslední otázky v dotazníku, která byla otevřená, měli zaměstnanci možnost napsat, co by doporučili, změnili nebo vylepšili v rámci adaptačního procesu v organizaci Hansen Electric. Bohužel na tuto otázku nikdo neodpověděl.

6 Návrhy a doporučení

Mým prvním doporučením či návrhem, který se týká řízení lidských zdrojů celkově, je zřízení nové pracovní pozice v organizaci a to pozice **HR generalisty**. Toto doporučení dokládá i odborná literatura, která doporučuje u středních podniků od stovky zaměstnanců zřízení pozice personalisty. S vytvořením pozice personalisty je spojena řada výhod i nevýhod. Mezi výhody patří to, že dojde k zvýšení produktivity práce asistentky ředitele, která dosud obstarává personální záležitosti a zároveň dojde i k zlepšení a sjednocení personálních činností. Zaměstnanci, kteří obstarávali okrajově personální činnosti, se budou moci zaměřit na činnosti, které spadají přímo do jejich pravomocí. Hlavním přínosem zřízení nové pozice personalistiky pro organizaci bude zkvalitnění personálních činností. Mezi nevýhody patří především náklady spojené se zřízením této pozice. Celkové náklady budou tvořeny zejména mzdovými náklady, náklady související se získáním, výběrem, adaptací zaměstnance a náklady na přípravu nového pracovního místa. Personalista bude odpovědný za všechny personální činnosti v organizaci Hansen Electric.

Pro znázornění a stanovení průběhu získávání, výběru vhodného uchazeče na pozici personalisty a následné adaptace nového zaměstnance je zvolena myšlenková mapa, která je uvedena v Příloze č. 5. Střed myšlenkové mapy tvoří cíl, resp. zřízení nové pozice HR generalisty. U každého jednotlivého procesu je určena zodpovědná osoba, metody či formy a termín těchto procesů. Za proces získávání zaměstnanců bude zodpovídat ředitel organizace. Nicméně asistentka na základě informací ředitele organizace sestaví nabídku volného pracovního místa a zajistí její uveřejnění. Návrh nabídky volného pracovního místa je uveden v Příloze č. 6. Metody a formy získávání uchazečů, které budou využity, jsou: vlastní webové stránky, vývěsky v organizaci, úřad práce, sociální síť a webový portál. Získávání uchazečů bude probíhat po dobu jednoho měsíce. Předvýběr, který umožní rozdělit soubor uchazečů na vhodné a nevhodné uchazeče, bude proveden pomocí zkoumání životopisů. Výběr toho nejvhodnějšího uchazeče bude prováděn pomocí výběrových pohovorů a výběrových testů. Pomocí výběrových testů bude ověřena orientace v pracovně-právní legislativě. Časové vymezení procesu výběru je závislé na počtu uchazečů, navrhovaný a uvedený termín je jeden měsíc. Po rozhodnutí o výběru a přijetí nabídky práce zaměstnancem následuje proces přijímání. Nejdůležitější formální záležitosti přijímání zaměstnance je podepsání pracovní smlouvy a personální evidence zaměstnance. Tyto záležitosti budou vyřízeny během dne nástupu zaměstnance do práce s asistentkou ředitele. Adaptace personalisty bude probíhat po

dobu tří měsíců a zodpovědné osoby za adaptaci jsou ředitel organizace a jeho asistentka. Nejdříve bude probíhat celoorganizační adaptace, v rámci které asistentka seznámí nového zaměstnance s organizací, předá mu příručku pro nové zaměstnance a bude seznámen se spolupracovníky a kulturou organizace. Dále bude v rámci sociální adaptace naplánován oběd s ředitelem organizace, během kterého se uskuteční úvodní rozhovor s nadřízeným. K začlenění zaměstnance do struktury sociálních vztahů přispěje i každoroční akce pořádaná vedením organizace v letních měsících. Metoda rotace práce bude další možností, jak se seznámit s organizací a činnostmi na jednotlivých útvarech. Personalista bude během jednoho měsíce seznámen s útvarem ekonomickým, výrobním a sekretariátem. Tato rotace jednotlivými útvary umožní zaměstnanci poznat důkladně činnosti organizace, seznámit se s vedoucími a pracovníky na jednotlivých útvarech. Nový zaměstnanec absolvuje druhý den školení BOZP a PO. V rámci pracovní adaptace bude využit systém mentoringu, kdy je personalistovi přidělen patron. Mentorem v tomto případě bude asistentka ředitele. V případě neznalosti softwaru bude zabezpečeno školení personalisty. Hodnocení adaptace bude probíhat průběžně a to na konci prvního a druhého měsíce zkušební doby. V průběhu adaptace budou také probíhat pravidelné zpětnovazební rozhovory, během kterých je potřeba se zaměřit na zaměstnance, především na jeho spokojenost, dotazy, problémy apod. Za tyto záležitosti bude zodpovídat ředitel organizace. Vyvrcholením průběžného hodnocení a zpětnovazebních rozhovorů bude závěrečné hodnocení uskutečněné na konci adaptačního období. Ke konci zkušební doby zhodnotí přímý nadřízený zaměstnance, v tomto případě ředitel organizace, pomocí krátkého hodnotícího rozhovoru. Během rozhovoru se ředitel organizace vyjádří k pracovnímu výkonu, chování a dalším plánům rozvoje. Bude proveden zápis o závěrečném hodnocení adaptace zaměstnance do formuláře a ten se uloží do personální složky zaměstnance.

Pro detailnější rozpis všech plánovaných aktivit v rámci adaptace je vytvořen adaptační plán personalisty. Tento nástroj řízení adaptace je uveden v Příloze č. 7 a poslouží i jako vzor pro další pozice.

Vzhledem k tomu, že tato pozice bude v organizaci nová, je potřeba vyčíslit náklady, které tato pozice přinese. Náklady jsou rozděleny podle postupu získávání nového zaměstnance. Jsou tedy rozděleny na náklady související se získáním a výběrem zaměstnance, přípravou pracovního místa a adaptací. Jednotlivé náklady jsou uvedeny v Tab. 6.1.

Tab. 6.1: Kalkulace nákladů zřízení nové pracovní pozice personalisty

Proces	Položka	Částka
Získávání	Vlastní webové stránky	zdarma
	Vývěsky v organizaci	zdarma
	Úřad práce Opava	zdarma
	Webový portál práce.cz	4.235,- /měsíc
Výběr	Předvýběr	zajišťován organizací, zodpovědná osoba- ředitel organizace
	Výběrové pohovory	zajišťován organizací, zodpovědná osoba- ředitel organizace
Příprava pracovního místa	Stůl + židle	6.000,-
	Počítač	20.000,-
	Kancelářské pomůcky	2.000,-
	Oběd s ředitelem organizace	1.000,-
Adaptace	Školení personalisty - software Helios	3.000,-
Celkové náklady		36.235,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady, které zahrnují náklady procesů získávání, výběru, adaptace zaměstnance a dále přípravu pracovního místa, byly vyčísleny na **36. 235 Kč**. Jedná se o jednorázové náklady, které budou vyplaceny v souvislosti se zřízením nové pozice. Co se týče nákladů je nutno počítat i se zvýšením mzdových nákladů organizace. Při vyčíslení mzdových nákladů personalisty bylo vycházeno z mediánu mzdy personalisty v České republice dle internetových stránek platy.cz a českého statistického úřadu. Měsíční hrubá mzda personalisty v této organizaci byl stanoven na částku **40 tis. Kč**.

Při příležitosti zřízení nové pozice personalisty je doporučeno vedení organizace zřídit a zahrnout do organizační struktury malé personální oddělení, které bude tvořeno

personalistou a mzdovou účetní, která doposud pracovala v rámci ekonomického útvaru. Nadřízeným tohoto oddělení bude ředitel organizace.

6.1 Návrhy a doporučení u výběru zaměstnanců

U procesu výběru zaměstnanců bude věnována pozornost metodě výběrového pohovoru, neboť je to nejpoužívanější metoda výběru organizace a při analýze byly objeveny nedostatky. Dle informací z rozhovoru je zjištěno, že výběrový pohovor nemá strukturovanou formu. Pro potřeby organizace je vhodné zvolit polostrukturovaný pohovor a proto je vypracována struktura výběrového pohovoru. Při vypracování struktury je vycházeno z doporučení autorů Stýblo, Urban a Vysokajová (2011). Výběrový pohovor je rozdělen do následujících fází:

1. Uvítání uchazeče

Pro většinu uchazečů je výběrový pohovor stresující a proto je důležité už od začátku navodit uvolněnou a přátelskou atmosféru. K uvítání uchazeče nepatří jen představení členů výběrové komise, ale i krátký rozhovor, který právě tuto atmosféru dokáže navodit.

2. Shrnutí obsahu pozice

Cílem tohoto kroku je co nejvýstižněji popsat organizaci a především obsazovanou pozici. Důležité je sdělit uchazeči účel výběrového pohovoru, požadavky a očekávání organizace.

3. Položení otázek

Poté následuje série otázek, které mají odhalit vlastnosti, kvalitu, silné a slabé stránky uchazeče. Další skupinou otázek jsou otázky, které se vztahují především ke vzděláním a pracovním zkušenostem uchazeče. Je vhodné si u této fáze vytvořit seznam otázek pro výběrový pohovor, jejichž odpověď zhodnotí jednotlivá kritéria výběru. Všechny otázky budou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo. Se seznamem otázek musí být formulovány i modelové (standardní) odpovědi na tyto otázky. Je potřeba rozlišit, která odpověď je dobrá, vyhovující a nevyhovující.

4. Návštěva pracovního místa u dělnických pozic a odborné testy u THP pracovníků

Návštěva pracovního místa je součástí pohovoru v případě výběru zaměstnance na pozici dělníka. V rámci návštěvy je uchazeč krátce seznámen s pracovním místem a pracovní náplní. U THP pracovníků jsou součástí výběrového pohovoru odborné testy.

5. Otázky uchazeče

Každý uchazeč by měl mít možnost položit dotazy a otázky, které ho zajímají. Na základě toho se může uchazeč rozhodnout, zda opravdu chce v této organizaci pracovat.

6. Uzavření pohovoru

Závěrem poděkujeme uchazeči za zájem, spolupráci a upřesníme mu, kdy a jakým způsobem bude informován o výsledku výběrového řízení.

Při výběrovém pohovoru by většina času měla být věnována získávání informací o uchazeči. Úvod a závěr by měl být stručný a průběh celého výběrového pohovoru by se měl nést v přátelském duchu. Vytvořený postup výběrového pohovoru se musí dodržovat u všech uchazečů. Určitá strukturovanost výběrového pohovoru přinese organizaci řadu výhod. Mezi výhody patří: větší objektivita, efektivnost, spolehlivost a validita výběru. Strukturovanost eliminuje opomenutí některých nezbytných skutečností, snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče. Polostrukturovaný pohovor musí být dokumentován. Pro organizaci je vytvořen **formulář výběrového pohovoru**, který je uveden v Příloze č. 8 této práce. Jelikož je doporučeno zřídit novou pozici personalisty, je formulář výběrového pohovoru vypracován pro tyto účely a zároveň poslouží jako vzor či návod pro sestavení formuláře pro další pozice a jejich výběrové pohovory. Formulář má předepsanou formu a bude sloužit jako osnova výběrového pohovoru, pro zapisování hodnocení jednotlivých kritérií výběru a poznámek o uchazeči během výběrového pohovoru.

Dále z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že připravenost výběrového řízení byla pro 39% zaměstnanců nedostačující. Proto dalším doporučením je, aby se před výběrovým pohovorem, který je podstatou celého výběrového řízení v organizaci, konala setkání jeho účastníků. Tato setkání by byla účelná v tom, že by se prohlídly, zkonzultovaly dokumenty uchazeče, projednali požadavky a očekávání od budoucího zaměstnance, stanovili kritéria výběru a možnosti jejich posouzení, připravili otázky a zároveň by se domluvil průběh výběrového pohovoru.

6.2 Návrhy a doporučení u adaptace zaměstnanců

Nedostatkem adaptace v organizaci Hansen Electric je její neformálnost a nestrukturovanost. Ke každému zaměstnanci se přistupuje individuálně a adaptace probíhá nestandardizovanou formou. Proto v doporučeních pro adaptaci jsou vytvořeny dokumenty, které umožní zkvalitnění procesu. V souvislosti s neřízenou adaptací v organizaci, je

vytvořena **struktura řízené adaptace** (Tab. 6.2) s jednotlivými kroky procesu adaptace. Pro ještě detailnější a efektivnější řízení adaptace zaměstnanců je vypracován individuální adaptační plán. K vypracování adaptačního plánu je využito doporučení zřízení nové pozice personalisty. Adaptační plán je zaměřen na tuto pozici a zahrnuje všechny významné kroky procesu adaptace na toto pracovní místo v časovém harmonogramu. Takto vypracovaný a sestavený adaptační plán se stane vzorem a návodem pro sestavení adaptačního plánu dalších pracovních pozic. U každého kroku adaptace je uvedena forma provedení, termín splnění, odpovědná osoba, dále datum skutečného provedení a podpis odpovědné osoby. Adaptační plán bude součástí zkušební doby. Tato formalita týkající se průběhu adaptace přinese přehled o absolvovaných částech adaptace a eliminuje riziko vynechání některých z nich.

Tab. 6.2: Struktura řízené adaptace

Proces adaptace	Termín	Odpovědná osoba
Celoorganizační adaptace	v den nástupu	personalista
Osobní dotazník	v den nástupu	personalista
Rozhovor s nadřízeným a seznámení se spolupracovníky	1. den	přímý nadřízený
Školení BOZP a PO	2.den	přímý nadřízený
Adaptace na pracovní místo	1. měsíc	přímý nadřízený
Práce na pracovišti pod vedením a dohledem přímého nadřízeného nebo odpovědného pracovníka	1-2. měsíc	přímý nadřízený, spolupracovník, patron
Samostatná činnost s dohledem	3. měsíc	přímý nadřízený
1. průběžné hodnocení adaptace	konec 1. měsíce	přímý nadřízený
2. průběžné hodnocení adaptace	konec 2. měsíce	přímý nadřízený
Závěrečné hodnocení adaptace	konec 3. měsíce	přímý nadřízený

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak už z rozhovoru i výsledků dotazníků vyplynulo, v organizaci není zavedené jakékoliv hodnocení adaptace. Pro tyto účely byl vytvořen dokument, který přímý nadřízený použije jak v průběhu, tak i na konci adaptační neboli zkušební doby k zhodnocení zaměstnance. Na základě zhodnocení bude provedeno rozhodnutí, zda ponechat zaměstnance v pracovním poměru nebo naopak ukončit pracovní poměr. **Formulář pro hodnocení adaptace** zaměstnance je rozdělen do čtyř částí a je uveden v Příloze č. 9. Úvodní část je vyhrazena pro základní informace o zaměstnanci. Další část slouží pro průběžné hodnocení adaptace zaměstnance, které bude probíhat ke konci prvního a druhého měsíce adaptace. Pomocí formuláře budou hodnoceny jednotlivá kritéria hodnocení zaměstnance. K hodnocení

bude využita hodnotící stupnice. Dále je vyhrazen prostor pro celkové, závěrečné zhodnocení zaměstnance. A v závěru dokumentu jsou vytvořeny dvě možnosti pro výběr přímého nadřízeného. Přímý nadřízený volí z výběru, zda zaměstnanec bude ponechán v pracovním poměru nebo naopak bude pracovní poměr ukončen.

Zaměstnanec by neměl být hodnocen ze strany organizace pouze na konci zkušební doby, ale je důležité hodnotit adaptaci i v průběhu a poskytnout možnost hodnocení i zaměstnanci. Tento formulář zajistí nejen hodnocení adaptace zaměstnance, ale i zavedení zpětnovazebních rozhovorů. **Zpětnovazební rozhovory** poskytují zaměstnanci prostor k vyjádření ke svému zapracování, ale také umožňují zjištění, jak se zaměstnanci daří, jak se spokojen, co mu chybí, co by rád změnil apod. Ani této záležitosti se nikdo v organizaci Hansen Electric dostatečně nevěnuje. Budou-li prováděny průběžné či zpětnovazební rozhovory bude z části ulehčeno i závěrečné hodnocení. Zpětnovazební rozhovory umožní nebo spíše donutí větší zapojení přímého nadřízeného do průběhu zapracování se zaměstnancem. Zpětnovazební rozhovory vyřeší i další nedostatek adaptace v organizaci Hansen Electric a to větší zapojení přímého nadřízeného do procesu adaptace. Přímý nadřízený bude zajišťovat zpětnou vazbu, komunikaci s novými zaměstnanci, sledovat spokojenost nových zaměstnanců a věnovat se jim. Zpětnovazební rozhovory se budou uskutečňovat v prvním měsíci jednou týdně a v druhém a třetím jednou za dva týdny. Přímý nadřízený již nebude osobou, která jen kontroluje pracovní výkon, výsledky práce a vytvářet tím u zaměstnance stres a pokles motivace.

K zajištění větší informovanosti nových zaměstnanců a zároveň k zamezení opomenutí některých informací je vypracována **příručka pro nové zaměstnance**. Příručka bude sloužit pro orientaci nových zaměstnanců v organizaci. Příručka bude v tištěné verzi a bude obsahovat následující informace:

- stručná charakteristika organizace,
- organizační struktura,
- přehled o umístění jednotlivých útvarů s kontaktem na vedoucí jednotlivých útvarů,
- informace o základních pracovních podmínkách (pracovní doba, dovolená, pracovní neschopnost),
- informace o odměňování (příplatky a srážky ze mzdy, termíny a způsoby výplaty mezd),
- přehled o podkladech, které jsou vyžádány od nového zaměstnance,
- předpisy (nařízení, směrnice).

Tyto informace budou poskytnuty jak ústně, tak v písemné formě v den nástupu zaměstnance do nového zaměstnání. Obr. 6. 1. znázorňuje úvodní stránku příručky.

Obr. 6.1: Úvodní strana příručky pro nové zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současný proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout odpovídající doporučení, které přispějí ke zkvalitnění těchto procesů v organizaci.

První kapitolu této práce tvoří úvod, jehož cílem je seznámit s tématem, strukturou a obsahem diplomové práce. Dále je diplomová práce rozdělena na dvě části, a to na teoretickou-metodickou část a část aplikačně-ověřovací. V druhé kapitole je popsána metodika a metody, které budou využity při zpracování práce. Třetí kapitola neboli teoretická část se zabývá problematikou výběru a adaptace zaměstnanců. Jsou zde popsány postupy, metody a pojmy související s touto oblastí personálních činností.

V aplikačně-ověřovací části je nejprve popsána vybraná organizace a poté její současný proces výběru a adaptace na základě informací získaných metodou polostukturovaného rozhovoru s asistentkou ředitele. K analýze procesů jsem využila metodu dotazníkového šetření. Účelem dotazníků bylo ověřit kvalitu uplatňovaných procesů v organizaci a odhalit jejich nedostatky. Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům napříč organizací. Po provedení analýzy a srovnání postupu výběru a adaptace v organizaci s postupem doporučovaným v odborné literatuře jsem došla k závěru, že personální práce v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců jsou prováděné ve vybrané organizaci způsobem, který není v zásadním rozporu s koncepcí řízení lidských zdrojů. I přesto je vytvořeno několik doporučení, které jsou popsány v poslední kapitole aplikačně-ověřovací části práce.

Prvním doporučením, které je pro organizaci podstatné a přispěje ke zkvalitnění personálních činností v organizaci celkově, je zřízení nové pozice personalisty. S tímto návrhem byl vypracován celkový postup a průběh výběru a adaptace nového zaměstnance. Součástí doporučení je vypracována nabídka volného pracovního místa na pozici personalisty, individuální adaptační plán a kalkulace nákladů, která se zřízením nové pozice souvisí. Co se týká výběru zaměstnanců, tak bylo zjištěno, že nejpoužívanější metodou výběru je výběrový pohovor. Výběrového pohovoru se týkají dva návrhy. Jeden z nich doporučuje větší přípravu výběrového pohovoru. V rámci druhého doporučení je vytvořen formulář pro účely hodnocení uchazeče při výběrovém pohovoru a zaznamenání poznámek o uchazeči. Do dokumentu je zapracována i osnova výběrového rozhovoru, která zaručí jednotnost výběrového pohovoru pro všechny uchazeče a jednodušší srovnatelnost výsledků pro organizaci.

I přesto, že z výsledku dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci jsou s adaptačním procesem spokojeni, jsou v procesu adaptace shledány nedostatky. Lze říci, že současný adaptační proces odpovídá potřebám organizace pouze částečně. V organizaci je postrádáno určité řízení adaptace podle určitého plánu a hodnocení adaptace. Proto je zpracována struktura řízené adaptace a pro ještě detailnější řízení adaptace adaptační plán. Adaptační zahrnuje plánované aktivity adaptace, jejich formu a časový harmonogram. Adaptační plán v této diplomové práci je vypracován pro pozici personalisty, jelikož předchozím doporučení je její zřízení a tento vzor bude sloužit jako návod pro vypracování plánů pro další pozice. Řízený průběh adaptace přispěje k urychlení a efektivnějšímu začlenění a zapracování nových pracovníků. Dále je věnována pozornost hodnocení adaptace. Tento závěrečný krok v adaptačním období není v organizaci zaveden, tudíž doporučením je jeho zavedení a v souvislosti s tím je vytvořen i formulář. Formulář pro hodnocení adaptace obsahuje jednotlivá kritéria hodnocení zaměstnance a volbu zda zaměstnanec na základě hodnocení jeho adaptace a osvědčení bude v pracovním poměru ponechán nebo bude pracovní poměr ukončen.

Závěrem je potřeba uvést, že smyslem diplomové práce nebylo kritizovat, ale objevit a upozornit na nedostatky v procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Uvedena doporučení mají sloužit jako možný zdroj inspirací a motivovat vedení organizace ke zkvalitnění procesu výběru a zároveň v rámci adaptace pomoci zaměstnancům k lepšímu ztotožnění se s organizací.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587

ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

ČOPÍKOVÁ, A. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251- 1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

JACKSON, Susan E, Randall S SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

STEWART, Greg L. a Kenneth G. Brown. *Human Resources Management*. 2th ed. Hoboken: Johny Wiley&Sons, 2011. ISBN 13: 9780470530498.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-x.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

HANSEN ELECTRIC. Historie. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.hansen-electric.cz/>

HANSEN ELECTRIC. Úvod. [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.hansen-electric.cz/>

Elektronické dokumenty

TREXIMA. *HR Monitor: Výběr pracovníků a adaptační proces*. [online]. Duben 2014 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf

Seznam zkratek

AC	assessment centre
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
THP	technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016

.....
Michalíková

Bc. Iveta Michalíková

Seznam příloh

Příloha č. 1 : Otázky pro rozhovor

Příloha č. 2: Organizační struktura organizace Hansen Electric, s. r. o.

Příloha č. 3: Dotazník k diplomové práci

Příloha č. 4: Kontingenční tabulky

Příloha č. 5: Myšlenková mapa

Příloha č. 6: Nabídka volného pracovního místa na pozici HR generalista

Příloha č. 7: Adaptační plán

Příloha č. 8: Formulář výběrového pohovoru

Příloha č. 9: Hodnocení adaptace zaměstnance

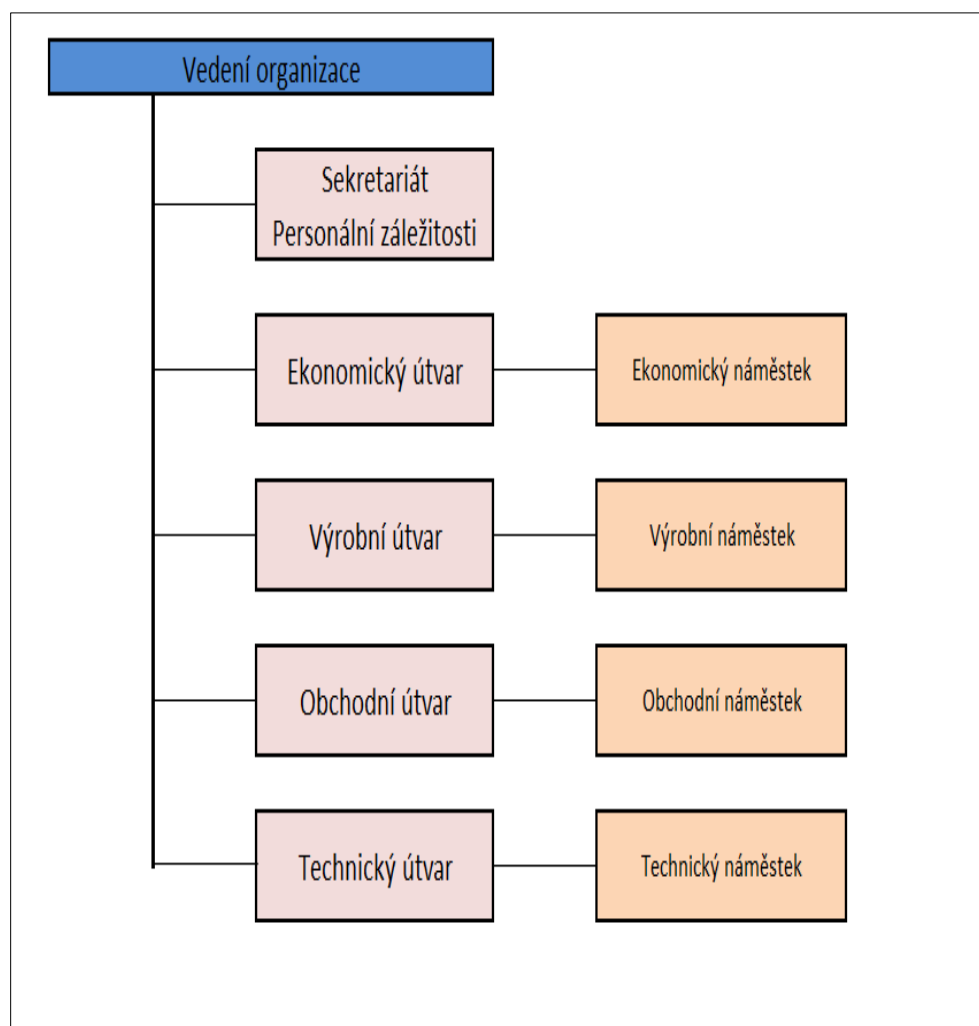
Výběr zaměstnanců

1. Jak probíhá plánování lidských zdrojů v organizaci?
2. Jaké zdroje a metody využívá organizace k získávání a oslovení uchazečů?
3. Kdo se účastní výběrového řízení v organizaci?
4. Jaký postup organizace uplatňuje při výběru zaměstnanců? Můžete popsat postup výběrového řízení?
5. Jaké metody výběru organizace využívá?
6. Jak probíhá rozhodnutí o výběru a další postup v organizaci?

Adaptace zaměstnanců

7. Jaké je časové vymezení adaptace?
8. Co se děje v den nástupu zaměstnance do nového zaměstnání?
9. Kdo zabezpečuje a provádí adaptaci zaměstnanců v organizaci?
10. Jaký je postup a využívané metody při pracovní a sociální adaptaci zaměstnanců? Můžete popsat průběh adaptace?
11. Má organizace vypracován adaptační plán, harmonogram průběhu adaptace?
12. Je v organizaci sledován průběh adaptace?
13. Dochází v organizaci k vyhodnocování adaptace? Pokud ano, jakým způsobem?

Organizační struktura Hansen Electric, s. r. o



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentů organizace

Dotazník k diplomové práci

Dobrý den, jmenuji se Iveta Michalíková a jsem studentkou navazujícího magisterského studia Vysoké školy Báňské - Technické Univerzity Ostrava, konkrétně druhého ročníku oboru Management. Pro úspěšné dokončení studia je mým úkolem vypracovat diplomovou práci, jejíž téma je „Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Součástí diplomové práce je analýza procesů výběru a adaptace v organizaci pomocí dotazníkového šetření. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Správnou odpověď prosím zakroužkujte. Pokud Vám z nabídky uvedených odpovědí nebude vyhovovat žádná varianta, vyberte variantu nejvíce se blížící odpovědi uvedené v nabídce. Děkuji za vyplnění dotazníku, za Váš čas a ochotu.

A. Identifikační otázky

1. Jste žena nebo muž?
 - a. žena
 - b. muž

2. Do které pracovní skupiny patříte?
 - a. dělníci
 - b. technickohospodářští pracovníci

B. Výběr zaměstnanců

3. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v organizaci?
 - a. úřad práce
 - b. webové stránky organizace
 - c. rodina, přátelé
 - d. jiná odpověď:

4. Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení?
- a. byl/a jsem přijata pouze na základě životopisu
 - b. prošel/prošla jsem výběrovým řízením absolvováním pohovoru
 - c. prošel/ prošla jsem výběrovým řízením absolvování pohovoru a odborných testů
 - d. jiná odpověď:
5. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru ze strany organizace? (výběr více možností)
- a. přímý nadřízený
 - b. vedoucí výroby
 - c. vedení organizace
 - d. jiná odpověď:
6. Získal/a jste všechny potřebné informace během pohovoru?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
7. Pokud ne, které informace chyběli?
-
8. Měl/a jste při výběrovém pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?
- a. ano, měl/a
 - b. částečně jsem měl/a
 - c. ne, neměl/a

9. Jak hodnotíte připravenost výběrového pohovoru?

- a. dostačující
- b. spíše dostačující
- c. nedostačující
- d. velmi nedostačující

10. Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

- a. kladný
- b. spíše kladný
- c. neutrální
- d. spíše záporný
- e. záporný

11. Obdržel/a jste informace o dalším postupu v rámci výběrového řízení?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

12. Setkal/a jste se v rámci výběrového řízení s diskriminací (kladení diskriminačních otázek týkající se věku, národnosti, mateřství apod.)?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

13. Pokud ano, o jaké otázky se jednalo?

.....

C. Adaptace zaměstnanců

14. Kdo Vás v den nástupu do nového zaměstnání seznámil s pracovištěm?

- a. asistentka ředitele
- b. vedoucí výroby
- c. přímý nadřízený
- d. spolupracovník
- e. jiná odpověď:

15. Kdo Vás v den nástupu do nového zaměstnání seznámil s pracovním kolektivem?

- a. asistentka ředitele
- b. vedoucí výroby
- c. přímý nadřízený
- d. spolupracovník
- e. jiná odpověď:

16. Jak jste byl/a seznámen/a s organizací?

- a. ústně seznámen/a
- b. proveden a ústně seznámen/a
- c. nebyl/a jsem proveden ani ústně seznámen

17. Jak jste byl/a seznámen/a s pracovištěm?

- a. ústně seznámen
- b. proveden a ústně seznámen
- c. nebyl/a jsem proveden ani ústně seznámen

18. Byli poskytnuté informace týkající se organizace a pracoviště dostačující?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

19. Měl/a jste se v období adaptace (zaučování) na koho obrátit?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

20. Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace (zaučování)?

- a. přímý nadřízený
- b. patron (osoba, která dohlíží na nového zaměstnance po dobu zaučování)
- c. spolupracovník
- d. musel/a jsem si pomoci sám/sama

21. Absolvoval/a jste v prvních dnech zaměstnání základní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany?

- a. ano
- b. ne

22. Probíhali během adaptace (zaučování) zpětnovazební rozhovory (rozhovory týkající se spokojenosti, pracovních výsledků a celkového hodnocení adaptace)?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

23. Pokud ano, jak často?

- a. každý den
- b. týdně
- c. měsíčně
- d. jiná odpověď.....

..

24. Jaký je Váš názor na proces adaptace a zaučování v organizaci na základě vlastních zkušeností?

- a. dostačující a jsem velmi spokojen/a
- b. spíše dostačující a spokojen/a
- c. nedostačující a nespokojen/a
- d. velmi nedostačující a velmi nespokojen/a

25. Byl/a jste schopen/schopna po adaptační (zkušební) době samostatně pracovat?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

26. Jak by se podle Vás mohl vylepšit adaptační proces v organizaci nebo co byste organizaci doporučili?

.....
.....

A. Identifikační otázky

Otázka č. 2: Do které pracovní skupiny patříte?

Odpověď	Pohlaví		Σ
	Muž	Žena	
Dělníci	9	2	11
THP	4	4	8

B. Výběr zaměstnanců

Otázka č. 3: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v organizaci?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Úřad práce	7	1	8	6	2
Webové stránky organizace	2		2	1	1
Rodina, přátelé	2	3	5	1	4
Jiná odpověď	2	2	4	3	1

Otázka č. 4: Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Byl/a jsem přijata pouze na základě životopisu					
Prošel/prošla jsem výběrovým řízením absolvováním pohovoru	9	4	13	11	2
Prošel/prošla jsem výběrovým řízením absolvováním pohovoru a odborných testů	4	2	6		6
Jiná odpověď					

Otázka č. 5: Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru ze strany organizace (výběr více možností)?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Přímý nadřízený	13	6	19	11	8
Vedoucí výroby	5	2	7	7	
Vedení organizace	2	2	4		4
Jiná odpověď					

Otázka č. 6: Získal/a jste všechny potřebné informace během pohovoru?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano	10	4	14	10	4
Spíše ano	3	2	5	1	4
Spíše ne					
Ne					

Otázka č. 8: Měl/a jste při výběrovém pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano, měl/a	13	6	19	11	8
Částečně jsem měl/a					
Ne, neměla					

Otázka č. 9: Jak hodnotíte připravenost výběrového pohovoru?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Dostačující	4	2	6	5	1
Spíše dostačující	4	1	5	4	1
Nedostačující	5	3	8	2	6
Velmi nedostačující					

Otázka č. 10: Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Kladný	6	3	9	6	3
Spíše kladný	2	1	3	3	
Neutrální	5	2	7	2	5
Spíše záporný					
Záporný					

Otázka č. 11: Obdržel/a jste informace o dalším postupu v rámci výběrového řízení?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano	11	6	17	11	6
Spíše ano	2		2		2
Spíše ne					
Ne					

Otázka č. 12: Setkal/a jste se v rámci výběrového řízení s diskriminací?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano					
Spíše ano		1	1		1
Spíše ne	1	2	3	1	2
Ne	12	3	15	10	5

C. Adaptace

Otázka č. 14: Kdo Vás v den nástupu do nového zaměstnání seznámil s pracovištěm?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Asistentka ředitele		1	1	1	
Vedoucí výroby	4		4	4	
Přímý nadřízený	9	5	14	6	8
Spolupracovník					
Jiná odpověď					

Otázka č. 15: Kdo Vás v den nástupu do nového zaměstnání seznámil s pracovním kolektivem?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Asistentka ředitele					
Vedoucí výroby	2	1	3	3	0
Přímý nadřízený	8	4	12	6	6
Spolupracovník	3	1	4	2	2
Jiná odpověď					

Otázka č. 16: Jak jste byl/a seznámen/a s organizací?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ústně seznámena	13	6	19	11	8
Proveden/a a ústně seznámen/a					
Nebyl/a jsem proveden/a ani ústně seznámen/a					

Otázka č. 17: Jak jste byl/a seznámen/a s pracovištěm?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ústně seznámena					
Proveden/a a ústně seznámen/a	13	6	19	11	8
Nebyl/a jsem proveden/a ani ústně seznámen/a					

Otázka č. 18: Byli poskytnuté informace týkající se organizace a pracoviště dostačující?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano	3	1	4	4	
Spíše ano	8	2	10	7	3
Spíše ne	2	3	5		5
Ne					

Otázka č. 19: Měl/a jste se v období adaptace na někoho obrátit?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano	1	2	3		3
Spíše ano	9	4	13	8	5
Spíše ne	3		3	3	
Ne					

Otázka č. 20: Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Přímý nadřízený	4		4	4	
Patron	2	4	6		6
Spolupracovník	5	2	7	5	2
Musel/a jsem si pomoci sam/a	2		2	2	

Otázka č. 21: Absolvoval/a jste v prvních dnech zaměstnání základní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano	13	6	19	11	8
Ne					

Otázka č. 22: Probíhali během adaptace zpětnovazební rozhovory?

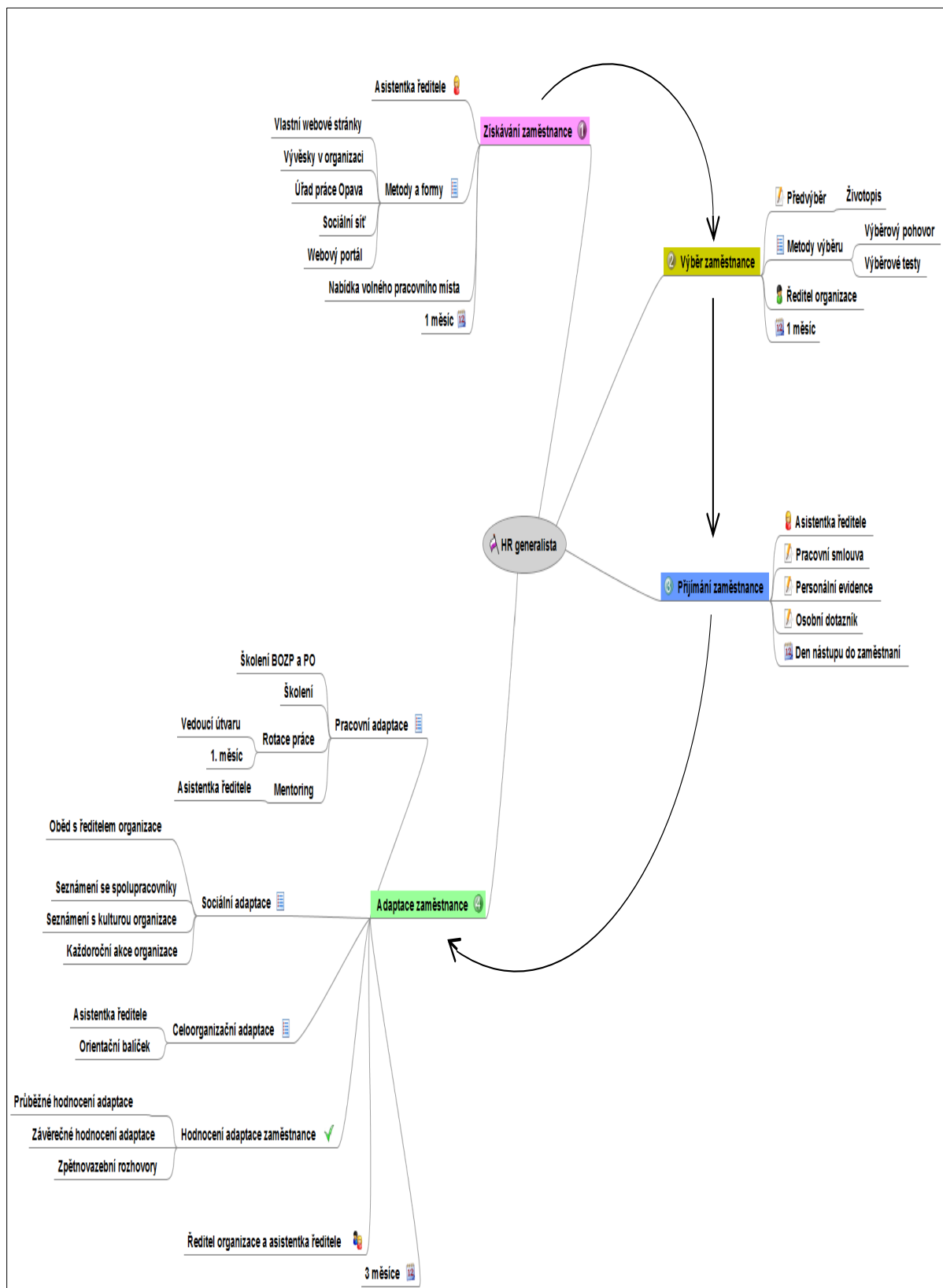
Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano					
Spíše ano					
Spíše ne	12	5	17	11	6
Ne	1	1	2		2

Otázka č. 24: Jaký je Váš názor na proces adaptace a zaučování v organizaci na základě vlastních zkušeností?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Dostačující a jsem velmi spokojen/a	1		1		1
Spíše dostačující a spokojen/a	11	6	17	11	6
Nedostačující a nespokojen/a	1		1		1
Velmi nedostačující a velmi nespokojena					

Otázka č. 25: Byl/a jste schopen/ schopna po adaptační době samostatně pracovat?

Odpověď	Pohlaví		Σ	Pracovní skupina	
	Muž	Žena		Dělníci	THP
Ano	2	1	3	1	2
Spíše ano	11	5	16	10	6
Spíše ne					
Ne					





Hansen Electric, spol. s r. o.
CZ-746 01 Opava, Těšínská 2977/79C

Hansen Electric, spol. s r.o. vypisuje výběrové řízení na nové pracovní místo na pozici

HR generalista

NÁPLŇ PRÁCE:

- administrativa personální agendy,
- tvorba personálních reportů,
- tvorba pracovních smluv a jejich změny,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců- vyřizování záležitostí při přijetí zaměstnance,
- celooorganizační adaptace zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- vedení mzdové agendy,
- poskytování poradenské činnosti zaměstnancům,
- péče o zaměstnance.

POŽADUJEME:

- vysokoškolské vzdělání nejlépe ekonomické nebo humanitního směru,
- minimálně 2 roky praxe na podobné pozici,
- znalost anglického jazyka,
- znalost Ms Office, výhodou znalost softwaru Helios green,
- orientace oblasti pracovně- právní legislativy a pracovně-právních předpisů,
- samostatnost, komunikační, argumentační a organizační dovednosti,
- řidičský průkaz sk. B.

Tel.: +420 553 816 958
Fax: +420 553 816 930
e-mail: info@hansen-electric.cz
www.hansen-electric.cz

IČO: 47973862, DIČ: CZ47973862
Registrace u Krajského obvodního
soudu v Ostravě,
oddíl C, vložka 5399

Vedení společnosti
Dipl. Ing. Josef Šimeček

Bankovní spojení ČSOB a.s. Opava
Číslo účtu: CZK 1498365/0300
Číslo účtu: EUR 132912239/0300
Číslo účtu: EUR 163782801/0300



Hansen Electric, spol. s r. o.
CZ-746 01 Opava, Těšínská 2977/79C

NABÍZÍME:

- zaměstnání v mezinárodně působící silné prosperující společnosti,
- 5 týdnů dovolené, dobré mzdové podmínky, závodní stravování a další výhody,
- práce v dobrém kolektivu.

MOŽNÝ NÁSTUP:

- ihned, možnost dohody.

V případě zájmu zašlete prosím Váš životopis emailem na adresu: simecekjo@hansen-electric.cz

Tel.: +420 553 816 958
Fax: +420 553 816 930
e-mail: info@hansen-electric.cz
www.hansen-electric.cz

IČO: 47973862, DIČ: CZ47973862
Registrace u Krajského obvodního
soudu v Ostravě,
oddíl C, vložka 5399

Vedení společnosti
Dipl. Ing. Josef Šimeček

Bankovní spojení ČSOB a.s. Opava
Číslo účtu: CZK 1498365/0300
Číslo účtu: EUR 132912239/0300
Číslo účtu: EUR 163782801/0300

Adaptační plán

Jméno zaměstnance:

Pracovní pozice: Personalista

Datum nástupu:

Základní vstupní školení	Forma	Termín	Odpovědná osoba	Datum	Podpis
Vstupní prohlídka	lékařská prohlídka	před nástupem	smluvní lékař		
BOZP	školení	2. den	přímý nadřízený		
Požární ochrana	školení	2. den	přímý nadřízený		
Pracovní a sociální adaptace					
Celoorganizační adaptace	orientační balíček, ústní forma, pochůzka	1. den	ředitel organizace		
Seznámení s kulturou organizace	ústní forma	1. den	ředitel organizace		
Vstupní rozhovor s nadřízeným	oběd	1. týden	ředitel organizace		
Seznámení se spolupracovníky	představení spolupracovníků	1. den	ředitel organizace		
Seznámení se s činností organizace	rotace práce, výrobní útvar	1. týden	ekonomický náměstek		
Seznámení se s činností organizace	rotace práce, ekonomický útvar	2. týden	výrobní náměstek		
Seznámení se s činností organizace	rotace práce, sekretariát	3. a 4. týden	asistentka ředitele		
Adaptace na pracovní místo	mentoring	2. a 3. měsíc	asistentka ředitele		
Seznámení se softwarem Helios Green	školení	2. měsíc	externí pracovník		
1. průběžné hodnocení adaptace	formulář	konec 1. měsíce	ředitel organizace		
2. průběžné hodnocení adaptace	formulář	konec 2. měsíce	ředitel organizace		
Závěrečné hodnocení adaptace	formulář	konec 3. měsíce	ředitel organizace		

Formulář výběrového pohovoru

Jméno a příjmení uchazeče:

Datum pohovoru:

Pozice: Personalista

1. Zahájení pohovoru a uvítání uchazeče

2. Shrnutí obsahu pozice

- účel výběrového pohovoru
- popis organizace
- popis obsazované pozice

Kritéria hodnocení uchazeče

Stupeň hodnocení

*1- ano, 2- spíše ano, 3- spíše ne, 4- ne

	1.	2.	3.	4.
Silná osobnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivnost, motivace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost argumentace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizační schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odborné zázemí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní zkušenosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jazyková znalost (angličtina)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita projevu (obsah, forma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Úspěšnost uchazeče v testech (%):

Vzdělání (nejvyšší dosažené, obor):

Praxe (pozice, počet let):

Poznámky:

3. Závěr pohovoru

- prostor pro dotazy a otázky uchazeče
- poděkování za účast
- informování o výsledku výběrového pohovoru

Výsledné rozhodnutí:

ANO/NE

Podpis odpovědného vedoucího pracovníka:

Hodnocení adaptace zaměstnance

Jméno a příjmení zaměstnance:

Vznik prac. poměru:

Pozice:

Odpovědná osoba:

1. průběžné hodnocení adaptace zaměstnance

Stupeň hodnocení

Kritéria hodnocení

1- velmi dobré, 2- dobré , 3-uspokojivé, 4- nedostatečné,

1. Kvalita práce

1.	2.	3.	4.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kvantita práce

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Plnění úkolů

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Docházka

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. Samostatnost, odpovědnost

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. průběžné hodnocení adaptace zaměstnance

Stupeň hodnocení

Kritéria hodnocení

1- velmi dobré, 2- dobré , 3-uspokojivé, 4- nedostatečné,

1. Kvalita práce

1.	2.	3.	4.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kvantita práce

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Plnění úkolů

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Docházka

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. Samostatnost, odpovědnost

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Závěrečné hodnocení adaptace zaměstnance: Celkové zhodnocení zaměstnance Velmi dobré - dobré - uspokojivé - nedostatečné
Závěr Ponechat v pracovním poměru - ukončit pracovní poměr ve zkušební době
Datum: Podpis odpovědné osoby: